

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ

УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота (проект)

магістр

(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕСУ

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2812-2з
Спеціальності 281 Публічне управління
та адміністрування
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Публічне управління
та адміністрування
(назва освітньої програми)

О.О. Толстенков

(ініціали та прізвище)

Керівник: доцент кафедри управління та
адміністрування, к.політ.наук, доц. Венгер О.М.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент професор кафедри управління та
адміністрування, д.н. з держ.упр., проф.

Ажажа М.А.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
(код та назва)

Освітня програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г.

«__» _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Толстенкову Олександр Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу

керівник роботи Венгер О.М., к. політ.наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «09» 10.2023 року № 1583-С

2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2023 р.

3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні засади дослідження взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу. 2. Аналітико-дослідницькі виміри дослідження питань щодо взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу (на прикладі ТОВ «Метінвест Холдинг»).

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) =

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Венгер О.М., к. політ. н., доц. кафедри управління та адміністрування		
Розділ 2	Венгер О.М., к. політ. н., доц. кафедри управління та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 25 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначити теоретичні засади взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу		
2	Розглянути організаційні моделі взаємодії суб'єктів державно-приватного партнерства		
3	Проаналізувати світовий та вітчизняний досвід публічно-приватного партнерства		
4	Визначити ризики формування та впровадження проектів державно-приватного партнерства		
5	Провести діагностику проблем взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу		
6	Розробити алгоритм формування і реалізації проектів на основі взаємодії публічної влади і бізнесу для досягнення цілей сталого розвитку		
7	Визначити напрями удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу		

Студент

_____ **О.О.Толстенков**
 (підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту)

_____ **О.М.Венгер**
 (підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ **О.М.Венгер**
 (підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Толстенков О.І. Удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу. Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, науковий керівник О.М. Венгер. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут. Кафедра управління та адміністрування, 2023.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади дослідження взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу. Розглянуто сучасний стан взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу в Україні. Певна увага приділяється напрямкам удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу.

Ключові слова: ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО, ПРОЕКТ, ДІАГНОСТИКА, ВЗАЄМОДІЯ, МОДЕЛІ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА, ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА, SWOT-АНАЛІЗ.

ABSTRACT

Tolstenkov O.I. Improving the interaction of public administration and business entities. Qualification work for obtaining a master's degree of higher education in the specialty 281 Public management and administration, academic supervisor O.M. Wenger. Zaporizhzhia National University. Engineering educational and scientific institute. Department of management and administration, 2023.

The qualification work examines the theoretical and methodological principles of research on the interaction of public administration and business entities. The current state of interaction between subjects of public administration and business in Ukraine is considered. Some attention is paid to directions for improving the interaction of public administration and business entities.

Keywords: PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP, PROJECT, DIAGNOSTICS, INTERACTION, MODELS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP, FOREIGN EXPERIENCE OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP, SWOT ANALYSIS.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕСУ	11
1.1. Теоретичні засади взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу	11
1.2. Обґрунтування організаційних моделей взаємодії суб'єктів державно-приватного партнерства	18
1.3 Аналіз світового досвіду публічно-приватного партнерства	24
Висновки до першого розділу	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАНЬ ЩОДО ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»)	32
2.1. Визначення ризиків формування та впровадження проектів державно-приватного партнерства	32
2.2. Діагностика проблем взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу	40
2.3. Розробка алгоритму формування і реалізації проектів на основі взаємодії публічної влади і бізнесу для досягнення цілей сталого розвитку	50
2.4. Напрями удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу	57
Висновки до другого розділу	62
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Актуальність теми. У господарській діяльності розвинених країн світу і країн, що розвиваються, набирає популярності застосування різних форм партнерства держави і приватних суб'єктів в різних галузях національної економіки. Таке партнерство спрямовано на активізацію інноваційної діяльності, покращує інвестиційну спрямованість економіки, забезпечує довгострокове зростання в соціальній сфері – тобто вирішує багато проблем господарювання. Застосування різних моделей державно-приватного партнерства має великий потенціал, особливо для пострадянських країн, які знаходяться в пошуку оптимальної форми участі держави в регулюванні бізнесу.

Глобальні соціально-економічні трансформації та розвиток ринкових відносин в Україні впливають на виникнення питання зміни місця і ролі держави і приватного підприємництва у ході регулювання ринкової економіки на всеукраїнському і регіональному рівні. Держава є головним регулятором усіх сфер життєдіяльності суспільства, незважаючи на глобальні світові процеси. Але проявляється необхідність дієвого втручання в суспільні процеси підприємств та громадськості, створюючи ефективну систему державно-приватного партнерства.

У провідних країнах світу останнім часом активно розвиваються і популяризуються проекти, в основі яких лежить взаємодія держави і бізнесу в різних, навіть подекуди, незвичних галузях економіки. Успішну реалізацію державно-приватного партнерства неможливо уявити без створення належних умов взаємодії – втілення в життя нормативних основ, розподіл функцій координації та контролю проектів. Партнерство приватного і публічного суб'єкта виглядає досить перспективним механізмом, що дозволяє залучити приватні інвестиції для втілення проектів у життя, а також відкрити для бізнесу нові можливості здійснення підприємницької діяльності. Розвиток

спільної діяльності держави і приватного партнера в багатьох країнах світу стає необхідною умовою формування ефективної економічної політики, підвищення інноваційної та інвестиційної активності, конкурентоспроможності держави, покращення соціальної та виробничої інфраструктури.

Щодо наукових робіт з приводу державно-приватного партнерства, існують значні відмінності у розумінні дослідниками поняття, сутності, моделей, напрямків і ризиків державно-приватного партнерства. Недостатньо сформовано понятійно-категоріальний апарат наукового напрямку. Складність і багатогранність такого явища, як державно-приватне партнерство, потребує систематизації підходів до його вивчення з метою формування теоретико-методологічних засад теоретичного аспекту та подальшого впровадження результатів дослідження у практику.

Аналіз наукових праць показує, що поняття, моделі, принципи формування державно-приватного партнерства розглядалися у працях таких зарубіжних і вітчизняних вчених, як Д. Кейнс, П. Друкер, М. Блауг, П. Самуельсон, М. Портер, Б. Данилишин, В. Круглов, Б. Винницький, К. Павлюк, В. Воронкова, О. Мороз, В. Геєць, П. Шилепницький, О. Фурсін, Д. Кейнс, П. Друкер, М. Блауг, М. Ажажа, О. Венгер, П. Самуельсон, М. Портер, Б. Данилишин, Б. Винницький, К. Павлюк, В. Геєць, П. Шилепницький та інших. Незважаючи на значну кількість публікацій із досліджуваної теми та їх наукову цінність, на практиці державно-приватне партнерство не набуло широкого розповсюдження в Україні, тому актуальним є вивчення світового досвіду його здійснення. Більш ґрунтовних досліджень потребує тема удосконалення державно-приватного партнерства, втілення його у життя, способи підвищення цінності та конкурентоспроможності таких проектів з залученням зарубіжного досвіду.

Мета роботи полягає у визначенні напрямів удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу та розробці практичних рекомендацій щодо реалізації цих напрямів.

Відповідно до мети сформовано **завдання дослідження:**

- визначити теоретичні засади взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу;
- розглянути організаційні моделі взаємодії суб'єктів державно-приватного партнерства;
- проаналізувати світовий досвід публічно-приватного партнерства;
- визначити ризики формування та впровадження проектів державно-приватного партнерства;
- провести діагностику проблем взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу;
- розробити алгоритм формування і реалізації проектів на основі взаємодії публічної влади і бізнесу для досягнення цілей сталого розвитку;
- визначити напрями удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу.

Об'єкт дослідження – процеси становлення, реалізації та удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу.

Предмет дослідження – удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу в умовах конкурентоспроможності.

Методи дослідження. З метою досягнення поставленої мети дослідження та виконання сформованих завдань були використані такі методи дослідження: для визначення теоретичних засад взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу використаний аксіологічний метод; для розгляду організаційних моделей взаємодії суб'єктів державно-приватного партнерства застосовано історичний метод і системний аналіз; в ході аналізу світового та вітчизняного досвіду публічно-приватного партнерства використано метод сходження від абстрактного до конкретного, абстрагування і порівняння; в ході характеристики ризиків формування та впровадження проектів державно-приватного партнерства застосовано аналіз і синтез, спостереження, узагальнення; для діагностики проблемних напрямків взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу застосовано

спостереження і моделювання; для розробки алгоритму формування і реалізації проектів на основі взаємодії публічної влади і бізнесу для досягнення цілей сталого розвитку застосовано метод абстрагування і порівняння, моделювання, аналізу і синтезу, прогнозування; для визначення напрямів удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу використано метод системного аналізу, абстрагування і порівняння.

Було використано також цивілізаційний підхід як засіб виміру гуманістичних процесів в політиці, управлінні, владі, що в цілому становить методологію соціального гуманізму, нової парадигми гуманістичних вимірів політики, правового моделювання, гуманістичного менеджменту.

Наукова гіпотеза дослідження полягає у припущенні, що удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу позитивним чином вплине на функціонування підприємства, в тому числі і на підвищенні прибутків, а також на реалізацію низки важливих державних проектів, на які не вистачило б коштів з державного бюджету. Розробка практичних рекомендацій щодо реалізації цих напрямів допоможе забезпечення балансу економічних інтересів бізнесу та держави, взаємовигідного й відповідального розподілу їх повноважень, а також реалізації їх взаємної соціальної відповідальності.

Наукова новизна роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу в умовах нестабільності та зовнішніх загроз, оскільки це важливо внаслідок мінливого розвитку суспільних і державних процесів. Набула подальшого розвитку ідея, що участь приватних суб'єктів у державних проектах повинна стати не тільки вигідним вкладенням, але і почесною місією, тому задача держави – створити систему заохочень для бізнесу, який братиме участь у загальних проектах.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що концептуальні та методичні положення роботи дозволять обґрунтувати та розвинути наявні наукові уявлення про взаємодію суб'єктів публічного

управління та бізнесу, її вдосконалення та реалізацію на її основі важливих проектів різних масштабів. Розроблено загальні рекомендації щодо удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу, які засновані на внесенні змін до галузевого законодавства, розширенні сфер, в яких можливе використання державно-приватного партнерства, створенні привабливих умов для бізнесу та розробці системи заохочень і пільг тим компаніям, які погодяться взяти участь у проектах.

Апробація результатів роботи. Результати роботи були апробовані за допомогою участі у науково-практичних конференціях:

Толстенков О. Сутність організаційних моделей державно-приватного партнерства. *Стратегічні напрямки розвитку науки: фактори впливу та взаємодії*: матеріали III Міжнародної наукової конференції, м. Тернопіль, 27 жовтня, 2023 р. Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп». С. 52-54.

Толстенков О. Світовий досвід державно-приватного партнерства: приклади для України. *Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень*: матеріали II Міжнародної наукової конференції, м. Суми, 3 листопада, 2023 р. Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп». С. 37-39.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕСУ

1.1. Теоретичні засади взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу

Суб'єкти публічного управління і бізнесу є окремими ланками суспільних відносин і функціонування держави. В деяких аспектах їх діяльність не перетинається, а по іншим же питанням вони знаходяться у взаємодії. Деякі види масштабних проектів мають обмежене фінансування від держави, тому органи влади і публічного управління шукають альтернативні шляхи залучення фінансових коштів. Одним із способів є державно-приватне партнерство (далі - ДПП), що успішно функціонує в багатьох країнах світу. В загальному вигляді партнерство має на меті співпрацю бізнесу і органів влади в реалізації спільних заходів. Партнерство в класичному вигляді полягає у розподілі робіт та ризиків між сторонами угоди при втіленні у життя того чи іншого проекту. Державно-приватне партнерство успішно реалізується в країнах заходу, а в Україні такий вид взаємодії перебуває на етапі становлення. Причому, він є перспективним в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності.

І. Безена зауважує, що відносини влади і бізнесу є важливими з огляду на те, що власне його представники постають основою громадянського суспільства, яке здатне за вчинені дії нести соціальну, фінансову, моральну та політичну відповідальність [4, с. 102].

Державно-приватне партнерство з'явилося у 90-х роках минулого століття у Великій Британії під назвою «Public-private partnership» та було пов'язане з реалізацією нової концепції управління державної власності у

вигляді залучення приватного фінансування. Проблеми у сфері фінансування суспільно значимих інфраструктурних проектів прагнення держав залучити приватні кошти для інвестування у такі проекти та розділити інвестиційні ризики, пов'язані з реалізацією проектів між державою та бізнесом, стали причинами появи державно-приватного партнерства. Використання такої форми співробітництва держави та бізнесу дозволяє економити значні бюджетні кошти, залучати приватні інвестиції, впроваджувати технічні нововведення, які є у бізнесі, відволікати державу від безпосередньої участі у виробництві, концентруючи зусилля на організаційних і контрольних функціях [52, с. 33].

Легальне визначення терміну «державно-приватне партнерство» міститься у галузевому законі. Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI зі змінами на поточний рік визначає: державно-приватне партнерство - співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, що згідно із Законом України «Про управління об'єктами державної власності» здійснюють управління об'єктами державної власності, органів місцевого самоврядування, Національною академією наук України, національних галузевих академій наук (державних партнерів) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому цим Законом та іншими законодавчими актами, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства, визначеним цим Законом [46].

Г. Комарницька спрощує цей термін і визначає, що державно-приватне партнерство – це система відносин держави та бізнесу, яка широко використовується як інструмент національного, міжнародного, регіонального, міського, муніципального, економічного і соціального розвитку [24, с. 48].

М. Карпа погоджуючись з Міжнародною фінансовою корпорацією трактує як державно-приватне партнерство трактує як «відносини, за

допомогою яких приватний сектор забезпечує суспільство інфраструктурними активами та інфраструктурними послугами, що традиційно надаються державою» [20, с. 96].

С. Курбанов та М. Хамурадов визначають державно-приватне партнерство як сукупність відносин публічного та приватного характеру, що виникають між державою і приватним бізнесом чи приватним сектором на середньостроковій та довгостроковій основі з реалізації конкретних проектів шляхом залучення приватних інвестицій, які реалізуються на основі розподілу повноважень, ризиків і відповідальності публічного та приватного партнера, що здійснюється шляхом укладення та виконання угоди про державно-приватне партнерство і прямих договорів, для розв'язання суспільно значущих завдань на взаємовигідних умовах» [31, с. 17].

В Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД) державно-приватне партнерство розглядають як довгострокові партнерські договори між урядом та приватним партнером, на основі яких приватний партнер надає та фінансує державні послуги, використовуючи основні засоби, та розподіляє відповідний ризик [1].

Основною специфічною ознакою державно-приватного партнерства, яка відрізняє його від інших форм взаємодії, є залучення в економіку приватних інвестицій, що має на меті забезпечення доступності надання послуг, реалізації товарів, виконання робіт на більш високому та якісному рівні. По всім іншим ознакам ДПП схоже з правовідносинами приватних та публічних суб'єктів. Слід зауважити, що державні закупівлі не належать до сфери державно-приватного партнерства, хоча і передбачають взаємодію таких суб'єктів. Закупівлі реалізуються за схемою «замовник - виконавець», а не на партнерстві. А ДПП полягає у тому, що держава запрошує бізнес стати частиною соціально значущих проектів.

У такій формі співробітництва як ДПП можливо об'єднати найбільш важливі елементи, що характеризують державний та приватний сектори економіки: фінансові, методи і технології приватного сектора з наявними у

розпорядженні держави ресурсами, потенціалом державної політики управління та її цілями, спрямованими на захист інтересів суспільства. А, значить, ключовими концептами-складовими побудови моделі ефективного ДПП є: довіра, партнерство, мета, переваги та ризики. Водночас, слід особливо зауважити, що партнерство означає рівність. З одного боку, партнерами є уряд та органи місцевого самоврядування, а з іншого – приватний бізнес. Така рівність пов'язана зі значною відмовою від владної або адміністративно-правової функції, яку найчастіше виконують органи державної влади та місцевого самоврядування. Партнерство є моделлю відносин між партнерами, включаючи співпрацю, рівність прав та обов'язків, повагу до автономії, толерантність [40].

З вищезазначеного випливає, що під партнерством мається на увазі не лише розподіл витрат, ризиків або участь у вигодах. Партнерство означає різноманіття цілей та потенціалів партнерів, довіру та здатність всіх учасників ДПП співпрацювати та приймати конструктивні рішення, збільшуючи доступ до інформації та інших ресурсів.

За допомогою ДПП можна досягнути наступних цілей: подолання інфраструктурного дефіциту, розвиток публічних послуг, розвантаження бюджетів, поліпшення якості послуг і зниження їх вартості, зменшення ризиків [50].

О. Радкевич виділяє наступні ролі держави у ДПП: концесіонер, планувальник мережі, фінансист, замовник, менеджер проекту, інспектор, контролер державно-приватного партнерства, менеджер з контрактів, захисник довкілля та представник громадськості. Приватний партнер бере участь у тендері, фінансує, розробляє та експлуатує громадський об'єкт [49, с. 215].

Завдяки аналізу законодавства можна стверджувати, що можливість укладання договорів дається не тільки органам державної влади, а й органам місцевого самоврядування та/або територіальній громаді. Вони можуть самостійно вирішувати питання щодо сфер і програм, відносно яких доцільно

використовувати можливі форми партнерства з приватним суб'єктом, а також умови проведення конкурсів.

Н. Клевцевіч вважає, що важливим є закріплення нормативних положень про загальні умови проведення конкурсів та укладання договорів у рамках державно-приватного партнерства з обов'язковим аналізом економічних та фінансових аспектів реалізації проекту, соціальних наслідків, аналізу ризиків, а також про державний контроль та державні гарантії. Серед гарантій звертають на себе умови про недопустимість погіршення змінами до законодавства умов реалізації проектів у рамках партнерства, невтручання у діяльність приватного оператора з боку державних органів та органів місцевого самоврядування, збереження умов укладених договорів протягом усього строку їх дії тощо. На нашу думку, це повинно сприяти розширенню інтересу приватних операторів до економіки регіонів, оскільки в них з'явиться впевненість у можливості досягти очікуваних результатів [21, с. 239].

Під час реалізації ДПП об'єкти державної або комунальної власності передаються приватному партнеру для виконання його зобов'язань, але це не означає перехід права власності на ці об'єкти до приватного партнера. Протягом тривалості партнерства такі об'єкти не підлягають приватизації, а створене приватним партнером за договором майно належить до державної або комунальної власності.

Переваги активізації ДПП як чинника формування ефективного інноваційного середовища в Україні полягають у наступному:

1) деполітизація управління місцевими службами (комунальними, транспортними тощо) та демонополізація їх статусу, можливість на цій основі надавати інноваційні послуги та створювати конкурентне середовище інноваційних пропозицій від приватного бізнесу, державних служб та спільних державноприватних проектів;

2) у випадку інвестицій в інфраструктуру – розвиток інфраструктури, яку може використовувати для пропозиції інноваційних послуг як приватний бізнес, так і державні структури та служби;

3) впровадження нових технологій на основі концентрації та акумулювання державно-приватних ресурсів, що забезпечує більш масштабну ресурсно-організаційну підтримку інновацій;

4) більша мобілізація сил, що спрямовує учасників на швидке та ефективне виконання робіт за проектами ДПП, передусім через те, що бізнес-партнер додатково отримуватиме капітальні фонди та прибуток лише після втілення проекту, так само як і суспільство отримує соціальний ефект після реалізації спільних дій держави та приватного бізнесу в межах ДПП;

5) нижчі сукупні витрати: приватний сектор більш вмотивований зменшити витрати за проектом, крім того, простіше зменшити витрати саме у приватному секторі, оскільки він не діє з правилами державного бюджетування, які характерні для державного сектору, більш мобільний та здатний до адаптації в умовах зміни ринкової кон'юнктури;

6) кращий розподіл ризиків: основним елементом ДПП є передача ризику на сторону, яка буде нести її за меншу вартість;

7) посилення стимулів до дії: приватний сектор, як той, хто несе фінансовий ризик, більш рішуче налаштований працювати ефективніше;

8) вища якість послуг: міжнародний досвід свідчить про вищу якість послуг, що надаються в результаті державно-приватного партнерства;

9) створення потоку додаткових доходів: приватний партнер може отримати додаткові доходи від третіх сторін за рахунок використання додаткових ресурсів;

10) посилення ефективності та масштабів державного управління, шляхом передачі відповідальності за реалізацію суспільно важливої продукції (надання суспільних послуг) державний сектор зосереджується на ролі регулятора та контролера, а не на поточному управлінні.

Список переваг ДПП не означає, що концепція державно-приватного партнерства не має недоліків. До них належать:

- вища ціна капіталу для приватного сектора, який слід рекомпенсувати через заощадження завдяки правильно проведеному тендеру на реалізацію

проекту та більшій продуктивності приватного сектора;

- обмеження фінансової еластичності державного сектора через довготермінові зобов'язання в рамках партнерської угоди;

- більш ускладнений, дорогий та затратний у часі процес утілення концепції партнерства приватного та державного секторів: реалізація цього процесу вимагає залучення відповідних засобів як із публічного, так і з приватного боку [21, с. 239].

Таким чином, державно-приватне партнерство можна охарактеризувати як популярну форму взаємодії державного та публічного секторів, яка використовується у всьому світі. Дослідники трактують поняття державно-приватного партнерства по-різному: як проекти між органами влади і бізнесом, як система відносин держави і бізнесу, як форма співробітництва, як особливий механізм, як соціальний інститут тощо. Різні підходи до розуміння сутності державно-приватного партнерства обумовлені різними аспектами цього явища. Механізм партнерства можна з успіхом реалізувати в тих сферах, де можливий перетин державних та приватних інтересів. Це транспортна сфера, будівництво, житлово-комунальне господарство, освіта, медицина, туризм, промисловість тощо. Кожен з таких проектів здійснюється в межах державної політики за рахунок активізування інвестиційно-інноваційної діяльності.

Об'єктами партнерства є як невеликі проекти, так і масштабні інвестиційні плани на десятки років. Ухвалення партнерства здійснюється органом державної влади, якому обов'язково слід вмотивувати необхідність та доцільність взаємодії. Для держави інтерес партнерства полягає у залученні додаткових коштів, який не вистачає у бюджеті. Для бізнесу ж зацікавленість проявляється у відкритті нових можливостей, що особливо актуально при євроінтеграційному курсі України. Сфера застосування проектів державно-приватного партнерства є доволі широкою. Владні повноваження держави і функція контролю відходять на другий план, а органи публічного управління стають рівноцінними партнерами приватного суб'єкта.

1.2. Обґрунтування організаційних моделей взаємодії суб'єктів державно-приватного партнерства

У ході трансформаційних процесів у соціальному та економічному житті змінюється роль держави, форми її участі у розвитку цих сфер. Глобалізація головним чином впливає на укріплення взаємозалежності суб'єктів економічної діяльності, тому виникає необхідність вивчення нових форм взаємодії всіх основних економічних суб'єктів, головним чином, держави й бізнесу.

Аналізуючи світовий досвід співробітництва держави та бізнесу в економічній площині, бачимо, що така взаємодія допомагає залучити більше коштів для розвитку інфраструктурних об'єктів. Державні економіки стають конкурентоспроможними, покращується якість надання соціальних послуг та підвищується валовий внутрішній продукт. Традиційні форми управління поступово видозмінюються, набуваючи нових рис. Відбувається взаємовигідне перехрещення державних та приватних інтересів, що отримало назву державно-приватне партнерство.

Державно-приватне партнерство в Україні перебуває на етапі сталого розвитку, адже взаємодія цих суб'єктів допоможе досягти стрімких темпів розбудови країни та регіонів. Взаємодія бізнесу і держави спрямована на фінансування важливих соціальних сфер і має практичне значення для укріплення позицій України на світовій арені. Також визначення сутності моделей державно-приватного партнерства є науковим інтересом багатьох дослідників і потребує подальшого вивчення та узагальнення [58, с. 52].

До ознак державно-приватного партнерства відповідно до закону належать:

- 1) створення та/або будівництво (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт та технічне переоснащення) об'єкта

державно-приватного партнерства та/або управління (користування, експлуатація, технічне обслуговування) таким об'єктом;

2) довготривалість відносин (від 5 до 50 років);

3) передача приватному партнеру частини ризиків у процесі здійснення державно-приватного партнерства;

4) внесення приватним партнером інвестицій в об'єкт державно-приватного партнерства [46].

На світову практику використання різних моделей партнерства держави і бізнесу вплинула необхідність реалізації національних, стратегічних, масштабних проектів соціально-економічної спрямованості, а також недостатність бюджетних коштів для відтворення існуючих програм та планування нових. Завдяки вибору правильної моделі ДПП інвестування бізнесу в коштовні проекти перестає бути ризиковим, оскільки отримує гарантії від держави, яка, передає певні права на інфраструктуру бізнесу.

Моделі державно-приватного партнерства Європейського Союзу включають в себе сервісний контракт, контракт на управління і експлуатацію, лізинг, будівництво «під ключ», проектування, будівництво, фінансування і експлуатація. Моделі державно-приватного партнерства Світового банку обов'язково включають контракти на управління і оренду, концесію, передачу активів і проекти «з чистого аркуша». Моделі державно-приватного партнерства США складаються з партнерства, створених з метою швидкої реалізації пріоритетних інфраструктурних проектів, партнерства, спрямованого на залучення управлінської експертизи приватного партнера для реалізації великих і складних програм, партнерства з залученням нових технологій, партнерства для залучення фінансування, щоб заохотити приватного партнера до створення інфраструктури.

Розглянувши різні класифікації моделей державно-приватного партнерства (моделі США, ЄС, Світового банку тощо) і погоджуючись з В. Кругловим, виділимо такі основні моделі:

1. Угоди на управління

2. Лізингові угоди (оренда)

3. Концесія [27, с. 57]

Сутність угод на управління полягає у тому, що приватний партнер бере на себе управління державним об'єктом протягом визначеного угодою періоду, при цьому інвестиції та право власності залишаються за державою. Приватний партнер несе відповідальність і отримує винагороду, яка грає роль стимулу для досягнення певних результатів.

Відповідно до лізингової угоди (оренди) приватний партнер, використовуючи право користування державним майном, несе відповідальність за експлуатацію і обслуговування об'єктом. Це приватно-державне фінансування й управління за наявності приватної власності. Незважаючи на те, що приватний партнер управляє державним об'єктом, він все одно залишається державною власністю і держава його фінансує.

Під концесією розуміється будівництво чи реконструкція об'єкта державної або муніципальної власності приватним інвестором за власні кошти. Приватний сектор бере на себе управління державним інфраструктурним об'єктом та інвестиційні ризики. Відмінною рисою концесії є те, що держава як одна зі сторін концесії володіє монопольним правом на певні ресурси або зайняття певною діяльністю [33, с. 33].

Ще однією моделлю ДПП є продаж активів (Divestitures) – приватний сектор купує частину об'єкту державного сектора через розміщення вільних коштів в покупку акції або через програми приватизації, що надають право власності на об'єкти [56, с. 478].

В. Павлов зазначає, що ключовими концептами-складовими побудови моделі ефективного ДПП є: довіра, партнерство, мета, переваги та ризики. Водночас, слід особливо зауважити, що партнерство означає рівність. З одного боку, партнерами є уряд та органи місцевого самоврядування, а з іншого – приватний бізнес. Така рівність пов'язана зі значною відмовою від владної або адміністративно-правової функції, яку найчастіше виконують органи державної влади та місцевого самоврядування. Партнерство є моделлю

відносин між партнерами, включаючи співпрацю, рівність прав та обов'язків, повагу до автономії, толерантність [40].

На законодавчому рівні державно-приватне партнерство в нашій державі закріплене у Законі України «Про державно-приватне партнерство». Відповідно до нього моделями державно-приватного партнерства є угоди про концесію державного і комунального майна, договір управління майном (виключно за умови передбачення у договорі, укладеному в рамках державно-приватного партнерства, інвестиційних зобов'язань приватного партнера), договір про спільну діяльність та інші договори, визначені цивільним законодавством [46].

І. Фуфалько в якості моделі ДПП додає ще угоди про розподіл продукції (є подібними до концесійних договорів, однак, передбачають розподіл виробленої концесіонером продукції між державним та приватним партнером) [63, с. 129].

Основою створення системи партнерства держави та бізнесу є принцип виконання державою своїх соціально-економічних функцій з залученням ефективно працюючого бізнесу. Партнерство держави і бізнесу за замовчуванням має суспільний характер господарських відносин, виробництва і споживання (визначає засоби реалізації економічних інтересів суспільства і господарюючих суб'єктів). Партнерство буде ефективним тільки за умови повної ясності стратегії подальшого розвитку країни, визначеності основних правил гри для публічних суб'єктів і бізнесу.

Існує безліч варіацій реалізації проектів державно-приватного партнерства в Україні. І держава, і суб'єкт бізнесу можуть встановити прийнятні умови співпраці, враховуючи рівень відповідальності і ризиків. Особливо перспективним напрямком є передання транспортної інфраструктури в концесію, для чого провадиться будівництво, реконструкція інфраструктурних об'єктів за рахунок приватного сектору. Не менш вигідним виглядає партнерство на основі оренди або управління паливно-енергетичними об'єктами державної форми власності. В сфері охорони

здоров'я при концесії та оренді державний партнер є лише постачальником відповідного ресурсу, а саме державного або комунального майна [42, с. 91].

Державно-приватне партнерство застосовується в таких сферах:

- виробництво, транспортування і постачання тепла та розподіл і постачання природного газу;
- будівництво та/або експлуатація автострад, доріг, залізниць, злітно-посадкових смуг на аеродромах, мостів, шляхових естакад, тунелів і метрополітенів, морських і річкових портів та їх інфраструктури;
- машинобудування;
- збір, очищення та розподілення води;
- охорона здоров'я;
- туризм, відпочинок, рекреація, культура та спорт;
- функціонування зрошувальних і осушувальних систем;
- управління відходами, крім збирання та перевезення;
- виробництво, розподілення та постачання електричної енергії;
- надання соціальних послуг, управління соціальною установою;
- виробництво та впровадження енергозберігаючих технологій, будівництво та капітальний ремонт житлових будинків, повністю чи частково зруйнованих внаслідок бойових дій на території проведення антитерористичної операції;
- встановлення модульних будинків та будівництво тимчасового житла для внутрішньо переміщених осіб;
- надання освітніх послуг та послуг у сфері охорони здоров'я;
- управління пам'ятками архітектури та культурної спадщини;
- донорство крові та/або компонентів крові, заготівля, переробка, тестування, зберігання, розподіл донорської крові та/або компонентів крові;
- електронні комунікації [46].

Поширеною формою державно-приватного партнерства є спільні підприємства, які створюються на основі злиття приватного та державного капіталів. У залежності від структури та характеру спільного капіталу

різновидами цієї форми можуть бути або акціонерні товариства, або спільні підприємства на пайовій участі сторін. Ризики сторін розподіляються залежно від величини частки в акціонерному капіталі. Спільні ж державно-приватні підприємства на пайовій участі сторін можуть створюватись в будь-якій організаційно-правовій формі, яка не суперечить чинному законодавству України. Дана форма партнерства формується шляхом об'єднання капіталів державного та приватного секторів [34, с. 75].

В поняття партнерства повинні бути включеними не лише ризики, витрати, участь в угодах і їх розподіл, а рівноправна взаємодія двох різних суб'єктів. Партнерство означає не тільки різноманіття цілей та потенціалів партнерів, але й довіру, ефективність, здатність всіх учасників ДПП співпрацювати та розробляти конструктивні рішення.

Ефективність ДПП забезпечується за умови, якщо це забезпечує скорочення витрат за проектом, підвищує інноваційність та / або вдосконалює систему управління в процесі та після реалізації проекту. Основною ж умовою функціонування таких проектів є існування взаємної, економічно вигідної перспективи для учасників проекту, пропри те, що вони можуть належати до абсолютно різних фінансових та організаційних сфер [40].

Таким чином, сфера взаємодії державного і приватного секторів розширюється за рахунок зростаючих потреб в розвитку інфраструктурних об'єктів. Під час реалізації саме інфраструктурних проектів використовується значний потенціал державно-правового партнерства і інвестиційні ресурси. Взаємодія держави і бізнесу на взаємовигідних умовах стане ефективнішою за рахунок вдосконалення законодавства, що регулює цю сферу. Чітке встановлення процедур по визначенню права власності, впровадження ефективного контролю за угодами, створення прозорих правил конкурсного відбору приватного партнера, спрощений порядок виділення земельних ділянок для втілення в життя інфраструктурних об'єктів виведуть взаємодію держави і бізнесу на якісно новий рівень.

1.3 Аналіз світового досвіду публічно-приватного партнерства

Сьогодні більшість країн світу перебуває в умовах швидких змін соціально-економічних процесів та діджиталізації всіх суспільних сфер. Трансформаційні процеси у економічному та соціальному житті впливають на зміну форми участі у них держави. У господарських відносинах як розвинених країн, так і країн, що розвиваються, на перший план виходять відносини партнерства держави і бізнесу в різних галузях національної економіки. Державне управління не в змозі повністю профінансувати будівництво та функціонування важливих об'єктів (залізничне сполучення, автомобільні дороги, теплові, електромережі, водо- і газопостачання тощо), тому змушене звертатися до інвесторів, в ролі яких виступає бізнес. Таким чином, відбувається державно-приватне партнерство в різних важливих галузях, а вдалі його приклади треба шукати у зарубіжних країнах. Тому дослідження іноземного досвіду ДПП стає важливим для України і її подальшого розвитку як країни західного світу.

Розвиток державно-приватного партнерства країн світу значним чином впливає на формування ефективної економічної політики, підвищення інвестиційної діяльності та інноваційної активності, зростання конкурентоздатності країни, а також розвиток виробничої і соціальної інфраструктури.

Механізм державно-приватного партнерства за рахунок різноманіття форм, видів і сфер його застосування є інструментом вирішення певних завдань довгострокового характеру в різному контексті – від застосування тільки інфраструктурних і соціальних проєктів загальнодержавного рівня до адаптації і розроблення особливо перспективних технологій для новітніх точок зростання саме там, де розташовуються місткий людський капітал і науковий потенціал [59, с. 37].

I. Біла вказує, що незалежно від національних особливостей країни, розвиток світового державно-приватного партнерства включає три основні етапи:

1. Формування політичної основи ДПП; виокремлення й уведення в обіг основних понять ДПП; заснування ринку послуг ДПП; виокремлення першочергових проектів.

2. Створення структур ДПП; формування нормативно-правової бази; розвиток і розширення проектів із включенням до їх складу нових об'єктів господарювання; написання і публікація практичних методологічних посібників.

3. Моделі ДПП, уведені у використання, набули популярності; ліквідовані правові недоліки держави, що заважали розвитку ДПП; зростає обсяг контрактів на основі ДПП; зростає обсяг інвестувань в інфраструктуру держави [5, с. 128].

Багато країн світу стоїть лише на першій сходинці формування ДПП (сюди можна віднести всі пострадянські країни). На третій етап перейшли такі прогресивні країни світу, як Австралія, Велика Британія, Ірландія та Південна Корея. Основна ж маса європейських країн, Канада, Японія та США знаходиться на другому етапі. Україні доцільно взяти за приклад позитивний досвід зарубіжних країн, щоб не вчитися на власних помилках.

ДПП у США в основному відбувається у формі концесій на будівництво автомобільних доріг. Партнерство ґрунтується на об'єднанні ресурсів та інтересів різних владних рівнів і підприємств, а також ефективному використанні земель навколо доріг. Інтерес бізнесу полягає у звільненні від деяких податків.

Починаючи з 1970-х рр., завдяки проведенню цільових урядових програм, зокрема програми створення промислово-університетських кооперативних дослідницьких центрів (Industry university cooperative research centers) та програми створення Центрів інженерних досліджень (Engineering research centers), активно підтриманих університетами і промисловими

підприємствами, в США розгорнувся процес об'єднання зусиль академічного, приватно-промислового і державного сектору в прагненні прискорити хід науково-технічного прогресу, передачу досягнень науки в промисловість і тим самим підвищити конкурентоспроможність національної індустрії на світовому ринку [2, с. 175].

У 1985 р. у США була створена Національна Рада з ДПП (National Council for PPP) — некомерційна організація для обміну інноваційними ідеями у сфері партнерства. Членами Ради є державні і приватні організації. Членство, запропоноване Асоціацією, може мати різний характер: індивідуальне, основне, спонсорське тощо. Місія Ради полягає в підтримці і спрощенні формування державно-приватних партнерства на федеральному, локальному рівнях, а також на рівні штату. Діяльність Ради спрямована на надання повної, актуальної інформації по ДПП, спрощення комунікацій між державним і приватним сектором з питань реалізації ДПП, проведення освітніх заходів і тренінгів по ДПП, усунення перешкод для реалізації ДПП, здійснення міжнародного діалогу з питань ДПП. Іншими організаціями США, стимулюючими розвиток ДПП, являються Федеральна адміністрація магістралей (Federal Highway Administration (FHWA)) і Офіс Генерального секретаря США по глобальних партнерствах (Secretary's Office of Global Partnerships) [53, с. 52].

У Канаді ДПП реалізується в основному на регіональному рівні, завдяки чому розширюється коло організацій, зацікавлених у розробці та реалізації відповідних програм.

У 1993 р. був створений Канадська Рада з ДПП (Canadian Council for Public — Private Partnership) як національна некомерційна організація, в якій беруть участь представники державного і приватного сектора. Її місія полягає в просуванні інноваційних підходів до розвитку інфраструктури і надання державних послуг за допомогою ДПП за участю урядових органів усіх рівнів. Діяльність Ради спрямована на стимулювання ДПП, надання актуальної і повної інформації про ДПП; спонсорської підтримки заходам, присвяченим

ДПП; стимулювання діалогу між державним і приватним сектором із питань фінансування і надання державних послуг; ознайомлення суспільства з ДПП; проведення досліджень із ключових питань, що впливають на ефективне використання партнерств. Рада включає понад 440 членів, що представляють державний і приватний сектор Канади [32, с. 120; 49, с. 51].

У Канаді приватні партнери за взаємодію з державою отримують податкові пільги, землю під забудову за меншою вартістю, ніж на ринку, гарантії під кредити, позики тощо [11, с. 334].

В Європі перші прецеденти укладання угод ДПП сприймалися як одноразові акції, які не повторювалися після покращення фінансового стану органів влади. Але знайшлися країни, що змінили це.

Найбільш успішним і показовим є досвід співпраці державного і приватного секторів у Великій Британії. Починаючи з 1990-х років у країні було затверджено та реалізовано близько 600 проектів державно-приватного партнерства, на які припадає 15% загального обсягу капітальних інвестицій усього публічного сектору. Найбільш популярною формою державно-приватного партнерства у цій країні є «Приватна фінансова ініціатива», розвиток якої пов'язаний із пошуком способів поліпшення послуги для населення, зменшуючи навантаження на державний бюджет.

У кінці 90-х років у рамках просування ідеї «приватної фінансової ініціативи» Держказначейством країни була створена група з висококваліфікованих службовців (Treasure task force), метою якої було надання різносторонньої допомоги міністерствам і відомствам. На основі цієї групи в 2000 році була сформована спеціальна державно-приватна компанія Partnerships UK. Вона діє в якості методологічного центру з питань теорії і практики державно-приватного партнерства при Уряді Великобританії та діяло в якості робочого підрозділу міністерства фінансів. ДПП у Великій Британії розвинене у сфері будівництва лікарень, освітніх установ, а також військової інфраструктури, транспорту, соціального будівництва, засобів комунікації [5, с. 128; 54, с. 93].

Важливо розглянути і інші європейські держави. Так, у Франції ДПП починалося з взаємодії у сфері створення інфраструктури (у формі концесії). Але після прийняття у 2004 році спеціального закону ДПП перемістилося в сферу надання адміністративних послуг. Основної метою створеного відповідно до закону центру розвитку ДПП стало сприяння виконавчим органам державної влади – ініціаторам проектів ДПП у підготовці та реалізації проектів державно-приватного партнерства на всій території Франції. За допомогою партнерських контрактів були побудовані поліцейські дільниці та медичні заклади, дорожня система, оновлено системи водопостачання, зведено низку стадіонів та спортивних комплексів. В країні діє французький центр експертизи ДПП (Centre d'Expertise Francais pour Observation des Partenariats Public — Prive (CEFO — PPP)) займається організацією різних заходів у сфері ДПП, аналізує ринок ДПП і робить прогнози про його розвиток, публікує інформаційні бюлетені про проекти ДПП, надає актуальну інформацію по ДПП на своєму сайті [53, с. 52; 54, с. 94].

У Нідерландах розвинене партнерство спостерігається у сфері транспорту та інфраструктури, де бізнес залучається до суспільних проектів. Партнерство починається з аналізу ринку, витрат та вигід, порівняння з минулим досвідом і оцінки можливості включення проекту до Інтегрованої бюджетної моделі. Після цього приймається рішення про старт проекту і співробітництво в ньому.

Перші проекти ДПП були пов'язані з будівництвом автодоріг регіонального значення та мереж високошвидкісних залізничних доріг. Незважаючи на брак знань та досвіду, всі проекти були реалізовані успішно. ДПП тут самостійно освоюється регіональними відомствами, які вбачають у ньому ефективний інструмент сталого економічного розвитку без просування його урядом чи приватним сектором. Найпоширенішими формами ДПП у Нідерландах є контракт життєвого циклу, концесії, проекти комплексного освоєння територій, альянси тощо [54, с. 94].

В Ірландії механізм ДПП дозволяє реалізувати багато інфраструктурних проектів в сфері транспорту, енергетики, соціальних послуг на основі прийнятої концепції з державним органом – Центральним відділом із державно-приватного партнерства.

В Ірландії діє Спеціальний інститут по ДПП при Міністерстві державних витрат і реформ, завдання якого полягає в спрощенні реалізації ДПП за допомогою вироблення продуманої політики в цій сфері (включаючи законодавство). Інститут розробляє спеціальне керівництво для міністерств і інших державних органів у цій сфері. Інститут головує в Керівному комітеті високого рівня, який забезпечує відбір перспективних проектів ДПП, визначає цільові показники для проектів, можливості для раціоналізації проектів ДПП, надає уряду звіти про виконану роботу [53, с. 51].

В Швеції практикується укладання договорів з приватними інвесторами на управління державними лікарнями, здійснення швидкої допомоги, послуги з проведення лабораторних досліджень та інших медичних послуг. З моменту запровадження практики партнерства значно зменшилися ціни на медичні послуги [16, с. 25].

В Італії активно застосовуються механізми впровадження й реалізації ДПП, його правові та економічні аспекти, концесійні механізми. Це доволі перспективний напрямок регіонального розвитку, а за допомогою концесій розв'язується багато економічних проблем. ДПП в Італії застосовується в житлово-комунальному господарстві і сфері транспорту [19, с. 18].

Досвід Іспанії теж вбачається цікавим. Ця держава ще з 19 століття почала реалізовувати концесії автомобільних доріг, залізничних сполучень, мостів. В кінці минулого століття обсяг концесій значно збільшився, а з 2003 року на законодавчому рівні в Іспанії можливе ДПП у різних сферах суспільного життя.

Німеччині на федеральному рівні діє організація Partnerschaften Deutschland (Federal OPP Deutschland AG), в Нижній Саксонії і Північному Рейні — Вестфалії працюють спеціальні цільові групи по ДПП. Partnerschaften

Deutschland є консалтинговою компанією, мета якої — сприяти поширенню ДПП у Німеччині. Компанія була заснована в 2008 р. під егідою Міністерства фінансів і Міністерства транспорту. Основні напрями роботи компанії включають виробітку рекомендацій по спрощенню реалізації ДПП, стимулюванню розширення ринку ДПП в Німеччині, а також обмін позитивним досвідом реалізації ДПП. Діяльність Цільової групи Північного Рейну — Вестфалії спрямована на розвиток партнерських стосунків між державним і приватним сектором в реалізації інфраструктурних проєктів. Група надає рекомендації по бізнес-моделях ДПП [53, с. 51].

Отже, проаналізувавши світовий досвід ДПП, виокремимо позитивні тенденції, які можуть стати в нагоді Україні для розвитку і вдосконалення взаємодії бізнесу і держави. Позитивні результати має використання державно-приватного партнерства в інфраструктурній сфері, у сфері надання комунальних послуг, освіти, будівництві доріг тощо. Найкращими будуть взаємовідносини, засновані на паритетних началах. Перед початком взаємодії слід деталізувати процедуру аналізу всіх етапів партнерства. Для дотримання умов угод і цільового використання коштів доцільно створити спеціальні інституційні організації, що будуть контролювати процес. З усього розмаїття потрібно обирати пріоритетні сфери, в яких доцільно залучати бізнес. Крім того між партнерами слід правильно розподілити завдання та ризики. Саме ці аспекти допоможуть Україні запобігти помилкам і створити дійсно ефективні механізми ДПП.

Висновки до першого розділу

1.1 Державно-приватне партнерство можна охарактеризувати як популярну форму взаємодії державного та публічного секторів. Дослідники трактують поняття державно-приватного партнерства по-різному: як проекти між органами влади і бізнесом, як система відносин держави і бізнесу, як форма співробітництва, як особливий механізм, як соціальний інститут тощо. Механізм партнерства реалізується в сфері транспорту, будівництві, житлово-комунальному господарстві, освіті, медицині, туризмі, промисловості тощо. Для держави інтерес партнерства полягає у залученні додаткових коштів, який не має у бюджеті. Для бізнесу ж зацікавленість проявляється у відкритті нових можливостей, що особливо актуально при євроінтеграційному курсі України.

1.2 Сфера взаємодії державного і приватного секторів розширюється за рахунок зростаючих потреб в розвитку інфраструктурних об'єктів. Взаємодія держави і бізнесу на взаємовигідних умовах стане ефективнішою за рахунок вдосконалення законодавства, що регулює цю сферу. Чітке встановлення процедур по визначенню права власності, впровадження ефективного контролю за угодами, створення прозорих правил конкурсного відбору приватного партнера, спрощений порядок виділення земельних ділянок для втілення в життя інфраструктурних об'єктів виведуть взаємодію держави і бізнесу на якісно новий рівень.

1.3 Проаналізувавши світовий досвід ДПП, виокремимо позитивні тенденції, які можуть стати в нагоді Україні. Найкращими будуть взаємовідносини, засновані на паритетних началах. Перед початком взаємодії слід деталізувати процедуру аналізу всіх етапів партнерства. Для дотримання умов угод і цільового використання коштів доцільно створити спеціальні інституційні організації, що будуть контролювати процес. З усього розмаїття потрібно обирати пріоритетні сфери, в яких доцільно залучати бізнес. Крім того між партнерами слід правильно розподілити завдання та ризики.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАНЬ ЩОДО ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»)

2.1. Визначення ризиків формування та впровадження проектів державно-приватного партнерства

Стан, в якому сьогодні знаходиться вітчизняна економіка, для реалізації необхідних проектів потребує залучення значних коштів. Особливо це стосується соціальної сфери. Багато проектів публічного значення отримують фінансування з державного та місцевого бюджетів, і цих коштів не завжди вистачає. Рішенням проблеми є державно-приватне партнерство, яке успішно реалізується в низці зарубіжних країн і знаходиться на початковому етапі впровадження в Україні.

При ефективному і правильному управлінні проекти державно-приватного партнерства можуть стати успішними та привести до реалізації проекту у короткі терміни, а також до зниження витрат. Для цього слід збирати, оцінювати і визначати ризики, пов'язані з ДПП та їх динаміку. Ймовірність виникнення ризику часто залежить від того, як розподіляються ризики. При оптимальному розподілі ризиків сторони відносин отримують стимули запобігання їх виникненню. Тому дуже важливим аспектом вивчення ДПП є оцінка і прогнозування ризиків.

Ризик є об'єктивним явищем, а його основу складають неоднозначні майбутні події. Ймовірність виникнення ризику та його вплив на відносини досліджуються разом для встановлення важливості у порівнянні з іншими ризиками для проекту. Перед початком встановлення партнерських відносин слід визначити співвідношення ймовірності та впливу, перелік пріоритетів

ризиків. Ризики, що ймовірно виникнуть, чинять великий вплив на проект, тому їх і відносять до пріоритетних [35, с. 148].

Основна мета аналізу ризиків – дати можливість особам, які приймають рішення та знаходяться у процесі прийняття рішень зрозуміти природу і ступінь невизначеності, пов'язаної з деякими змінними. Ризик також, може з'явитися в ході проекту немає ніякої гарантії, що це станеться. За допомогою аналізу ризиків консорціуми приватних сторін можуть проаналізувати різні ризики, що переважають в проекті, а потім розробити стратегію зниження ризиків для управління ними. Є дві особливості, що характеризують ризик:

- імовірність (шанс), за якою вони відбудуться;
- їх кінцевий вплив на проект, якщо вони все-таки реалізуються.

Точна оцінка цих двох аспектів дозволить приватному партнеру розробити відповідний план дій [22].

Ризики приватного партнера, що виникають в процесі реалізації проектів ДПП можна класифікувати наступним чином: ризики, пов'язані з роботою державних органів влади; ризики, пов'язані з участю держави як партнера; бізнес-ризики; ризики, пов'язані з протестами населення, суспільних та міжнародних організацій.

В. Круглов поділяє ризики ДПП на: фінансовий; операційний; політичний; ризик недофінансування; ризик невиконання в терміни; ризик неефективності експлуатації; ризик розірвання угоди; ризик недоотримання прибутків; ризик незавершення будівництва; ризик неготовності об'єктів до експлуатації; ризик відсутності чи падіння попиту [29, с. 223]. Автор також виділяє фактори ризику і поділяє їх на дві групи: екзогенні ризики (політичні, юридичні, економічні, природні, ринкові) та ендегенні ризики (вибір проектів, проектне фінансування, будівництво, взаємини, експлуатація) [28, с. 88].

Особливість ризиків ще й полягає у їх динамічності. Те, що сьогодні вбачається великим ризиком, завтра взагалі може втратити сенс. Тому з плином часу знаходять способи пом'якшення ризиків, які, в свою чергу, відходять на другий план. У учасників партнерства повинні бути системи

управління ризиками з низькими пріоритетами, щоб персонал кожний раз не займався оцінкою таких ризиків і спрямовував робочий час на більш корисні справи.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними» від 16 лютого 2011 р. № 232 визначає, що під час підготовки проектів державно-приватного партнерства всі ризики підлягають визначенню, оцінці та розподілу між державним і приватним партнерами. Кожен ризик повинен бути віднесений до сфери відповідальності того з партнерів, який більш ефективно контролюватиме, управлятиме та/або запобігатиме виникненню такого ризику. Ризики можуть бути розподілені між державним і приватним партнерами у відповідному співвідношенні. За результатами оцінки та розподілу ризиків складається перелік істотних ризиків згідно з таблиці, наданій в Методиці [47].

Для приватних партнерів основною метою участі у ДПП є отримання прибутку. Тому дуже важливою задачею стає оцінка ризиків. В основному для цього використовуються наступні стратегії:

1. Оцінка кожного ризику. Якщо вірогідність ризику висока, слід оцінити його повний вплив на всі стадії реалізації проекту.

2. Бенчмаркінг. Для оцінки береться еталон або шаблон, ризики проекту порівнюються з шаблоном, а також береться до уваги специфіка конкретного випадку.

3. Винесення рішення при оцінці ризиків. Рішення приймається колективом залучених у проекті працівників на основі попереднього досвіду.

4. Оцінка реактивного ризику. Ризики не прораховуються наперед а вивчаються тільки тоді, коли безпосередньо з'являються. А потім вже шукають шляхи подолання проблем.

5. Проактивна оцінка ризику. Ризики визначаються заздалегідь, а також попередньо розробляються стратегії зменшення ризику, застосовні до цих ризиків.

6. Аналіз чутливості. Після індивідуальної оцінки всіх можливих проектних ризиків здійснюється аналіз чутливості – виявлення ризиків, які вплинуть на головну мету проекту.

Подібна оцінка ризиків використовується і в проектно-орієнтованому бізнесі при аналізі майбутніх проектів. Сучасна концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах еволюції від інформаційного суспільства до smart-суспільства включає усвідомлення місця та ролі управління проектами у загальній системі організаційно-економічних знань у соціальних науках, включаючи менеджмент; вивчення та обґрунтування основного змісту та структури процесів управління проектом; основні поняття та підходи до управління проектами в умовах еволюції від інформаційного суспільства до smart-суспільства, основні інструменти та навички проектно-орієнтованого розвитку бізнесу, самоменеджменту та творчого (креативного, інтелектуального) пошуку; конкурентні переваги від проектно-орієнтованого розвитку бізнесу, що включає гуманістичні аспекти, націлені на людину, її потреби та інтереси [8, с. 16; 37, с. 49].

А. Стельмащук вважає, що зменшення ризиків в проектах ДПП можна досягти за рахунок страхування. У своїх наукових працях він наводить приклад агростраховання [55, с. 14].

Переваги активізації ДПП як чинника формування ефективного інноваційного середовища в Україні можна загалом сформулювати наступним чином:

1) деполітизація управління місцевими службами (комунальними, транспортними тощо) та демонополізація їх статусу, можливість на цій основі надавати інноваційні послуги та створювати конкурентне середовище інноваційних пропозицій від приватного бізнесу, державних служб та спільних державноприватних проектів;

2) у випадку інвестицій в інфраструктуру – розвиток інфраструктури, яку може використовувати для пропозиції інноваційних послуг як приватний бізнес, так і державні структури та служби;

3) впровадження нових технологій на основі концентрації та акумулювання державно-приватних ресурсів, що забезпечує більш масштабну ресурсно-організаційну підтримку створенню, впровадженню та поширенню інновацій;

4) більша мобілізація сил, що спрямовує учасників на швидке та ефективне виконання робіт за проектами ДПП, передусім через те, що бізнес-партнер додатково отримуватиме капітальні фонди та прибуток лише після втілення проекту, так само як і суспільство отримає соціальний ефект після реалізації спільних дій держави та приватного бізнесу в межах ДПП;

5) нижчі сукупні витрати: приватний сектор більш вмотивований зменшити витрати за проектом, крім того, простіше зменшити витрати саме у приватному секторі, оскільки він не діє з правилами державного бюджетування, які характерні для державного сектору, більш мобільний та здатний до адаптації в умовах зміни ринкової кон'юнктури;

6) кращий розподіл ризиків: основним елементом ДПП є передача ризику на сторону, яка буде нести її за меншу вартість;

7) посилення стимулів до дії: приватний сектор, як той, хто несе фінансовий ризик, більш рішуче налаштований працювати ефективніше;

8) вища якість послуг: міжнародний досвід свідчить про вищу якість послуг, що надаються в результаті державно-приватного партнерства;

9) створення потоку додаткових доходів: приватний партнер може отримати додаткові доходи від третіх сторін за рахунок використання додаткових ресурсів;

10) посилення ефективності та масштабів державного управління, шляхом передачі відповідальності за реалізацію суспільно важливої продукції (надання суспільних послуг) державний сектор зосереджується на ролі регулятора та контролера, а не на поточному управлінні [40].

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними» визначає наступні методи для проведення кількісної оцінки ризиків: аналіз чутливості; сценарний аналіз; метод Монте-Карло.

Аналіз чутливості проводиться за такими етапами:

- визначення основних змінних, які впливають на значення чистої приведеної вартості (NPV);
- встановлення залежності чистої приведеної вартості (NPV) від основних змінних;
- розрахунок базової ситуації - встановлення очікуваного значення чистої приведеної вартості (NPV) при очікуваних значеннях основних змінних;
- зміна однієї з вхідних змінних на потрібну величину (відсотків). При цьому всі інші вхідні змінні мають фіксоване значення;
- розрахунок нового значення чистої приведеної вартості (NPV) та його зміни (відсотків);
- розрахунок критичних значень змінних та визначення найбільш чутливих із них;
- проведення аналізу одержаних результатів.

Під час аналізу чутливості, зокрема, повинно бути визначено імовірність: перевитрати коштів у ході будівництва чи поліпшення об'єкта державно-приватного партнерства; перевитрати коштів у ході експлуатації об'єкта державно-приватного партнерства; недоотримання доходів (у разі, коли ризик попиту буде віднесений до сфери відповідальності приватного партнера).

Сценарний аналіз проводиться за такими варіантами (сценаріями):

- очікуваний (найбільш імовірний), що передбачає успішність здійснення державно-приватного партнерства в разі, коли умови його здійснення будуть такими, як заплановано;

- оптимістичний, що передбачає, наскільки вдалим буде здійснення державно-приватного партнерства в разі, коли умови його здійснення будуть більш сприятливими, ніж заплановано;
- песимістичний, що передбачає, наскільки невдалим буде здійснення державно-приватного партнерства в разі, коли умови його здійснення будуть гіршими, ніж заплановано.

Метод Монте-Карло - це використання у фінансовій моделі розподілу імовірностей для ряду ризикових змінних (факторів державно-приватного партнерства) і дослідження їх відповідного сукупного впливу на вихідні показники державно-приватного партнерства.

Метод Монте-Карло передбачає:

- визначення інтервалів можливої зміни основних ризикових змінних проекту, всередині яких ці змінні є випадковими величинами;
- проведення всередині визначених інтервалів оцінки видів розподілу імовірностей (нормальний, дискретний, пірамідальний, трикутний);
- визначення коефіцієнта кореляції між залежними змінними;
- багаторазовий розрахунок результативного показника, що дає змогу розділити частоти для чистої приведеної вартості (NPV);
- визначення імовірності потрапляння результативного показника в той чи інший інтервал та перевищення мінімально допустимого значення [47].

Особливу увагу необхідно приділити громадському контролю у сфері державно-приватного партнерства, як засобу забезпечення законності в діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Суб'єктами громадського контролю є громадські об'єднання і політичні партії, професійні спілки, молодіжні та інші громадські організації, органи самоорганізації населення, трудові колективи, збори громадян за місцем проживання, а також окремі громадяни. Органи публічної влади повинні сприяти залученню громадськості до здійснення контролю в реалізації

проектів державного приватного партнерства відповідно до законів України [15, с. 113].

Нерідко цілі держави і приватного партнера не співпадають і можуть навіть суперечити одна одній. Для держави ключове – задоволення потреб громадян, забезпечення якості та доступності послуг, дотримання екологічних та санітарних стандартів, справедливий перерозподіл ресурсів тощо [38, с. 300]. Саме тому державі в більшості випадків відводиться роль гаранта дотримання інтересів прав населення при реалізації проектів співпраці державного і приватного секторів. У зв'язку з цим для оцінювання ефективності реалізації проектів державно-приватного партнерства. Тому і при оцінці ефективності треба обирати різні підходи до кожного з учасників, враховуючи їх специфіку. Доцільність реалізації проекту державно-приватного партнерства визначається його позитивним впливом на суспільство та високим рівнем ефективності як для держави, так і для бізнесу [30, с. 166].

Таким чином, ключовими складовими створення моделі ефективного державно-приватного партнерства є: довіра, мета, партнерство, переваги та ризики. Розвиток ДПП в Україні сприятиме збільшенню кількості та обсягів інвестицій в інновації, завдяки чому підвищиться ефективність національної інноваційної системи і підвищиться якість надання державних послуг. І це прямо вплине на динаміку економічного розвитку країни та покращення рівня життя її громадян.

Правильно визначений підхід до юридичного трактування ризиків державно-приватного партнерства у договірних зобов'язаннях надасть можливість інвесторам подбати про свої матеріальні ресурси, а також застрахувати ризики. Для правильної оцінки ризиків ДПП потрібно вдосконалювати законодавство, що регулює дане питання, а також прийняти низку нормативно-правових актів у сфері управління ризиками, тим самим, спростивши процедуру оцінки і зводивши неоднозначні ситуації до мінімуму.

2.2. Діагностика проблем взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу

Для досягнення успіхів в соціально-економічній модернізації на національному та регіональному рівнях потрібно розвивати ефективні інститути взаємодії публічних і приватних суб'єктів, тобто, держави і підприємств. Взаємодія даних суб'єктів сприяє зростанню ВВП, зниженню витрат на реалізацію проектів інфраструктури, підвищенню ефективності бюджетних сфер відповідно до потреб економіки. Так само партнерство підвищує якість і доступність факторів виробництва, соціально-економічних об'єктів, робочої сили, капіталу, технологій, сприяє зміцненню міжсуб'єктних коопераційних зав'язків, залученню іноземних капіталів.

Залишаючись ще на етапі свого становлення, державно-приватне партнерство в нашій країні має шанси стати інституціональним важелем оновлення спільного виробництва за рахунок об'єднання державних активів з управлінськими та інвестиційними активами приватного сектору.

У взаємодії з бізнесом держава здійснює регулюючу функцію за такими напрямками:

- створює принципи та стратегію, на основі яких і відбувається партнерство;
- розробляє інституційне середовище для створення і втілення на практиці партнерських проектів;
- безпосередньо здійснює контроль і управління ДПП, втілює форми, методи, механізми партнерства.

Як вже було зазначено, впровадження ДПП в Україні знаходиться стадії свого становлення. Існує безліч проблем, що перешкоджають втіленню ДПП в життя. Це такі проблеми:

- відсутність досвідчених кадрів з однієї та іншої сторони, які могли б ефективно спрямовувати партнерство у правильному напрямку, запобігаючи ризиків;

- неготовність багатьох представників бізнесу до партнерства, які мотивують відмову наявністю дуже великих ризиків і малою прибутковістю, невизначеністю умов;

- мала кількість проектів, які б зацікавили банки здійснювати кредитування них;

- неготовність публічної сторони (держави і особі державних органів) до встановлення зв'язків і реалізації проектів ДПП;

- відсутність правозастосовної практики, прогалини в законодавстві;

- недостатня активність на регіональному рівні в створенні проектів та залученні учасників;

- неготовність вкладати гроші в довгострокові проекти тощо [48, с. 208].

Н. Шевченко виділяє такі основні фактори, які перешкоджають розвитку державно-приватного партнерства:

- 1) недосконалість законодавчої бази;
- 2) відсутність фінансової зацікавленості комерційних організацій;
- 3) високий ризик для реалізації проектів;
- 4) нестача висококваліфікованих фахівців в області створення і управління проектами в рамках державно-приватного партнерства [67, с. 294].

Стосовно умов ефективної реалізації проектів ДПП в Україні, різних масштабів та форм організації, на думку В. Павлова, важливо акцентувати увагу на тому, що державна власність як елемент гарантій безпеки та стабільності інноваційного бізнесу, заснованому на ДПП, є одним з чинників успіху на турбулентному вітчизняному ринку, особливо у випадках, коли державний сектор має великий вплив на функціонування конкретних ринків та сфер діяльності. Водночас, ефективність ДПП забезпечується передусім за умови, якщо це забезпечує відчутне скорочення витрат за проектом, підвищує інноваційність та / або вдосконалює систему управління в процесі та після

реалізації проекту. Основною ж умовою функціонування таких проектів є існування взаємної, економічно вигідної перспективи для учасників проекту, пропри те, що вони можуть належати до абсолютно різних фінансових та організаційних сфер [40].

Г. Комарницька зазначає, що потенційні вигоди використання форми державно-приватного партнерства можуть складатися з того, що цей формат взаємин бізнесу і влади може забезпечити:

- більшу ефективність, а також економію часу при реалізації проектів і здійсненні робіт за рахунок використання учасниками партнерства своїх найбільш сильних сторін;

- вищу якість економіко-управлінських рішень при реалізації спільних проектів, забезпечувану кваліфікацією представників бізнесу і найбільш повне урахування суспільних потреб та соціальної значимості, яку забезпечують представники органів управління;

- інтеграцію суб'єктів бізнесу в громадське життя за рахунок його безпосереднього залучення в реалізацію значущих-соціально-значимих проектів;

- підвищення якості надаваних товарів і по-слуг за рахунок установа більш жорсткого державного контролю;

- зниження соціальної напруги і негативного ставлення до бізнесу з боку населення за рахунок визнання його внеску у вирішення соціальних проблем [24, с. 814].

Поряд із заходами, які сприяють ефективному інвестуванню бізнесу, повинні здійснюватися і практичні дії з розвитку інститутів державно-приватних консультацій, створення планів партнерства, розширення активності загальнодержавних, регіональних і галузевих об'єднань підприємців. Отже, партнерські відносини доцільно формувати і втілювати в життя не тільки на національному, але й на територіальному рівня.

Якщо бізнес і держава здійснять модернізацію економіки на галузевому і регіональному рівнях, це допоможе подолати інфраструктурні обмеження

економічного зростання, розвинути високотехнологічне виробництво, підтримувати експорт високотехнологічної продукції промисловості, розкрити виробничий та інноваційний потенціал малого та середнього бізнесу.

Ці задачі вирішуються за рахунок створення і впровадження особливих економічних зон, виробничих кластерів, промислових парків, механізмів субконтрактів.

Взаємодія держави і приватного бізнесу, створення стійких партнерських відносин між ними як на державному, так і регіональному рівнях ускладнюється недостатнім опрацюванням інституційно-економічних основ цієї взаємодії, питань перерозподілу прав власності, що виникають у процесі реалізації інвестиційних проектів в рамках відносин ДПП, поспішністю прийняття адміністративних рішень по створенню ДПП без ґрунтовної розробки його моделі і механізму. Нечітке уявлення про фінансові джерела, потенційні ризики та очікувану ефективність від реалізації проектів у ряді випадків призводять до неефективного використання державних ресурсів і втрати бізнесом зацікавленості в участі у ДПП [62, с. 58].

Для подолання наявних проблем в державно-приватному партнерстві потрібно визначити найважливіші напрями діяльності в кожній сфері формування таких відносин. Наприклад, в сфері інновацій потрібно визначити ступінь участі бізнесу у формуванні пріоритетів державного фінансування прикладних і фундаментальних досліджень шляхом формування консультативних рад різного значення (галузевих, національних, регіональних).

Прогресивний розвиток економіки, підвищення соціальної відповідальності бізнесу стали передумовами для впровадження державно-приватного партнерства як нової правової форми ринкової взаємодії. Воно спрямоване на те, щоб на основі рівноправного, нормативно-визначеного співробітництва, забезпечити баланс соціально-економічних інтересів різних прошарків суспільства і реальну участь соціальних партнерів у

розробці та реалізації соціально-економічної політики у межах правових форм, закріплених державою [3, с. 28].

Для держави основними перевагами реалізації проекту є:

- формування політики, спрямованої на зростання національної економіки. Довгостроковість більшості проектів ДПП дозволяє державним органам влади побудувати стратегію розвитку як окремих галузей економіки, так і країни в цілому; сприяти підвищенню якості життя населення та залученню додаткових інвестицій;

- можливість розподілу загального ризику та відповідальності між партнерами. До суто державних зараховують законодавчі ризики та ті, що обумовлені розробкою плану реалізації проекту; до часткових – інфляційні ризики та ризик форс-мажорних обставин. Більшість інших видів ризику покладається на бізнес-середовище. Проте, варто відзначити, що реалізація великих або багатофункціональних проектів передбачає залучення декількох при-ватних партнерів, що й будуть нести або колективну відповідальність за проект в цілому, або його окремі етапи;

- впровадження та ефективне використання сучасних методів управління державною власністю;

- зменшення державних інвестицій, що доз-волить спрямувати ресурси видаткової частини бюджету на вирішення інших пріоритетних завдань;

- отримання сучасних інфраструктурних об'єктів в короткі терміни;

- покращення якості обслуговування населення та збільшення переліку наданих послуг;

- досягнення ефективності у розподілі витрат протягом життєвого циклу, створеного в результаті ДПП інфраструктурного об'єкту. Наприклад, держава може стимулювати збільшення інвестицій з боку приватного сектору на початкових етапах й суттєво їх зменшувати в період експлуатації та управління;- створення нових робочих місць, що є підґрунтям зниження рівня безробіття;

- мінімізація можливості використання корупційних схем, адже останні «становлять значну загрозу національній безпеці та є однією з серйозних перешкод розвитку країни» [25].

Для прискорення темпів зростання вітчизняної економіки необхідно об'єднати зусилля держави та приватно бізнесу. Отже, партнерство сьогодні виступає як одна з потужних стратегій розвитку, що покликана забезпечувати зростання як учасників самого партнерства, так і економічне піднесення країни. ДПП розглядають як довгострокове зобов'язання між суб'єктами, серед яких хоча б один є публічним [60, с. 234].

Подальше становлення ДПП у Україні потребує збільшення зусиль з боку публічного партнера – держави – для розвитку підходящого середовища для взаємодії. Слід збільшити рівень підтримки і гарантій від держави приватним партнерам, удосконалити законодавчу базу, створити сприятливе інституціональне середовище, покращити інвестиційний клімат взаємодії, посилити фінансове забезпечення з урахуванням специфіки малого і середнього бізнесу [61, с. 312].

Однією з ключових причин цього є низький рівень обізнаності щодо можливостей такої форми співробітництва, а також її переваг для сторін угоди. Отже, сьогодні перед компетентними державними органами по-стає важливе й актуальне завдання, що полягає в активному поширенні різноманітної інформації щодо державно-приватного партнерства, його інструментарію, стандартів, правового забезпечення, успішного вітчизняного та іноземного досвіду тощо. Не менш важливо володіти повною інформацією щодо реального стану державно-приватного партнерства в Україні як вхідною інформаційною базою для виявлення проблем і перспектив цієї сфери та вжиття відповідних заходів її активізування в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності [24, с. 816].

ТОВ «Метінвест Холдинг» має багаторічний досвід участі у державно-приватному партнерстві. У 2020 році компанією був заснований перший недержавний гірничо-металургійний ВНЗ «Метінвест Політехніка». Компанія

розпочала будівництво університетського містечка в центрі м. Маріуполь і влітку 2022 року було заплановано урочисте відкриття, але повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну стало причиною зупинення проекту. Університет був переміщений до м. Запоріжжя, і нині працює у дистанційному режимі. ВНЗ готує спеціалістів з різних напрямків підготовки, наприклад, гірництво, металургія, матеріалознавство, прикладна механіка, галузеве машинобудування тощо [57].

Це і є приклад програми державно-приватного партнерства, оскільки ініціатива і реалізація проекту виходили від приватного партнера, але результат має важливе значення як для бізнесу, так і для держави, оскільки ВНЗ готує спеціалістів з важливих сьогодні галузей і професій, які зможуть в майбутньому працювати і в державних підприємствах та органах влади, і будуть корисними суспільству.

Ще одним успішно реалізованим проектом державно-приватного партнерства, стороною якого виступив ТОВ «Метінвест Холдинг» стало відновлення острова Хортиця у Запоріжжя. Цей проект був частиною програми «Велике будівництво». Комбінат «Запоріжсталь» Групи Метінвест є багаторічним партнером Національного заповідника «Хортиця», який допомагає йому розвиватися, розширювати експозиційний фонд та проводити унікальні наукові експедиції. Візитівка Хортиці – історико-культурний комплекс «Запорозька Січ» – свого часу був побудований за участі комбінату.

Реалізація масштабного проекту на усіх етапах супроводжується підтримкою Групи Метінвест. Для успішного втілення ідеї було створено проектний офіс – сучасну модель реалізації масштабних проектів національного рівня. Фундаментом стала концепція, візія розвитку Хортиці, створена фахівцями консалтингової компанії Big City Lab. Вперше за свою історію Хортиця отримала свій бренд та айдентику (поєднання минулого та майбутнього, зроблено айдентику зрозумілою для всіх, збережено унікальну ідентичність території).

Ключовими етапами стали візуальні перетворення на Хортиці: реконструкція музею історії запорозького козацтва, пагорбу Єдності та Козацького кола. Ці об'єкти отримали не тільки зручну інфраструктуру, а й стали доступними для усіх без винятку людей – простір став безбар'єрним. Також з'явилося лазерне шоу «Трансформації крізь історію» та імерсивна аудіовистава «Шлях» [36].

На сьогоднішній день, під час повномасштабної війни ТОВ «Метінвест Холдинг» продовжує свою участь у проектах державного значення. Зокрема, Метінвест налагодив виробництво сталевих виробів для потреб фронту та став одним із найбільших серед приватного бізнесу країни донором українського війська. Від початку повномасштабного вторгнення компанія відмовилася від податкових пільг, на які має право за законодавством, і сплачує податки в повному обсязі.

Вже майже рік гуманітарний проект компанії Метінвест «Рятуємо життя» опікується українцями, які втратили на війні кінцівки. В грудні 2022 р. було підписано меморандум про співпрацю з командою Protez Hub. Вона вже тривалий час працює над розвитком галузі протезування в Україні та впровадженням системних змін для покращення якості послуг. До спільної програми «Рятуємо життя» та Protez Hub входить підготовка до протезування, встановлення протезів і подальше спостереження в українських клініках, а також фізична й психологічна реабілітація. Окрім протезування, «Рятуємо життя» займається психологічним відновленням українців, доставляє постраждалим мирним продукти й речі першої потреби, забезпечує медзаклади ліками та сучасним обладнанням, підтримує соціальні та культурні ініціативи.

3 листопада 2023 року на Чернігівщині відкрився Центр протимінної діяльності Державної спеціальної служби транспорту. Партнером будівництва центру виступила Група Метінвест через державну фандрейзингову платформу United 24. Одним із головних завдань Центру протимінної діяльності стане фахова підготовка саперів. У планах – навчити понад 3000

спеціалістів, які займатимуться гуманітарним розмінуванням масово забруднених вибухонебезпечними предметами територій після ведення бойових дій. Завдяки фінансовій підтримці Metinvestу зведено капітальну адміністративну будівлю центру. Загальна сума інвестицій компанії в будівництво становить 9,5 млн грн.

За фінансової підтримки Групи Metinvest та в партнерстві з комбінатом Запоріжсталь в Запоріжжі стартував новий сезон проекту «Фізична реабілітація дітей через плавання» для дітей, що найбільше постраждали від війни – дітей-сиріт, вимушених переселенців та дітей з родин військовослужбовців. Ініціатором проекту виступив запорізький спортсмен та громадський діяч Денис Силантьєв.

У Києві восени 2023 року відновили будівництво унікального моста-хвилі, що з'єднає Оболонський острів та парк «Наталка». Для унікального моста-хвилі Metinvest поставив майже 300 тон товстого гарячекатаного листа з марки сталі S355NL (використовувалася для зведення моста через Дніпро в Запоріжжі, а також через Дністер у місті Ямпіль на кордоні з Молдовою).

Отже, бачимо, що ТОВ «Metinvest Холдинг» до повномасштабного вторгнення брав участь у багатьох проектах державно-приватного партнерства. Компанія по мірі можливостей продовжує взаємодію з державою і зараз, допомагаючи в багатьох ключових галузях виробництва та суспільного життя.

Ось кілька кроків, які можуть сприяти узагальненню, аналізу та вдосконаленню механізмів ДПП:

1. Аналіз успішних внутрішніх та зарубіжних проектів, визначення ключових факторів успіху та труднощів, з якими можуть зіткнутися українські проекти.

2. Адаптація до місцевих умов, систематичне вивчення внутрішніх факторів, які можуть впливати на реалізацію проектів.

3. Широка участь стейкхолдерів (всіх зацікавлених сторін) у процесі планування та реалізації проектів ДПП.

4. Ретельне вивчення ризиків, врахування політичних та економічних коливань для зменшення негативного впливу на проекти.

5. Формування механізмів контролю, регулярне оцінювання прогресу, виправлення відхилень та забезпечення відповідності умовам угод.

6. Навчання та розвиток кадрів: організація тренінгів та навчань для підвищення рівня експертизи.

7. Сприяння інноваціям: Залучення до процесу реалізації ДПП інноваційних підходів та технологій, які можуть покращити результативність та стійкість проектів.

Ці заходи можуть допомогти українським фахівцям з ДПП ефективно вдосконалити механізми взаємодії між суб'єктами публічного управління та бізнесом, враховуючи внутрішні та зарубіжні найкращі практики та відповідаючи конкретним умовам України.

Таким чином, незважаючи на те, що і держава, і бізнес розглядають ДПП як перспективну можливість підвищення конкурентоспроможності на національному та регіональному рівнях, процес впровадження механізмів державно-приватного партнерства в державне управління відбувається вкрай повільно. Це обумовлено невирішеністю методології встановлення партнерських відносин, відсутністю належного досвіду такого партнерства, неповнота нормативної бази на всіх рівнях, бюрократичні перепони.

Проект ДПП для залучення до нього приватного партнера повинен бути економічно цікавим бізнесу. Цікавим бачиться досвід об'єднання схожих проектів в різних містах для здійснення масштабніших інвестицій, при цьому, керуючими проектів повинні бути досвідчені фахівці і мати штат консультантів. Задача влади в рамках ДПП - контроль реалізації проектів і постійний моніторинг якості послуг. Для успішного розвитку державно-приватного партнерства потрібні сильні лідери на місцевому рівні, стабільність економічної ситуації в країні, державна підтримка, залучення вдалих прикладів міжнародного досвіду, створення координуючого органу, формування умов чесної конкуренції і залучення досвідчених консультантів.

2.3. Розробка алгоритму формування і реалізації проектів на основі взаємодії публічної влади і бізнесу для досягнення цілей сталого розвитку

Сталим є розвиток, що задовольняє потреби суспільства, не ставлячи під загрозу спроможність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Тобто в основі лежать права людини на життя та повноцінний розвиток. Це система взаємоузгоджених управлінських, економічних, соціальних, природоохоронних заходів, спрямованих на формування системи суспільних відносин на засадах довіри, партнерства, солідарності, консенсусу, етичних цінностей, безпечного навколишнього середовища, національних джерел духовності [6].

В Україні у процесі визначення Цілей сталого розвитку (далі - ЦСР), відповідних завдань та показників на довгострокову перспективу необхідно враховувати глобальні орієнтири розвитку, принципи сталого розвитку та суспільну думку щодо бачення майбутнього розвитку. Світовий досвід свідчить, що суспільний прогрес значною мірою залежить від підтримання балансу між цілями підтримки економічного зростання, конкурентоспроможності бізнесу, забезпечення екологічної безпеки та зменшення соціальної нерівності. Для досягнення довгострокових цілей необхідно послідовно виконувати визначені коротко та середньострокові завдання. Передумовами досягнення всіх без винятку цілей розвитку є якісне управління, викорінення корупції, суспільна підтримка. Відповідно належне ефективне управління, чесна та прозора влада, участь населення у прийнятті рішень та контролюванні їх виконання, мають враховуватись при формулюванні стратегічних цілей [64].

Пріоритетними завданнями щодо досягнення ЦСР є:

1. Приведення стратегічних документів соціально-економічного розвитку (галузеві стратегії, стратегії розвитку областей, міст, ОТГ) у відповідність до ЦСР України.

2. Встановлення чітких вимірюваних показників досягнення цілей та завдань в рамках реалізації таких стратегій відповідно до індикаторів, встановлених у ЦСР України.

3. Забезпечення інклюзивності процесу – широке залучення до реалізації ЦСР приватного бізнесу та суспільства, партнерство на міжнародному рівні.

4. Забезпечення ефективного управління розвитком територій; підвищення інституційної спроможності публічної влади та бізнесу, обізнаності суспільства з цих питань [12].

З перелічених вище завдань зрозуміло, що приватний бізнес також є невід’ємною частиною реалізації ЦСР України, оскільки реалізує значну кількість ініціатив і проектів з корпоративної соціальної відповідальності, які роблять посильний внесок у реалізацію Цілей сталого розвитку.

Переважна частина підприємств України спрямовує свої зусилля на вирішення соціальних проблем громад, в яких працює бізнес, та проекти для працівників компанії. В основному цілі сталого розвитку мають локальний характер. Передбачається посилення партнерства держави та бізнесу у сфері розвитку науки та впровадження інновацій, розробка нових пріоритетів науково-технічної та інноваційної діяльності в інтересах впровадження принципів циркулярної економіки. В майбутньому актуальною стане реалізація інфраструктурних проектів, збільшиться обсяг переробки та продуктивності в аграрно-промисловому комплексі, в економіці буде перебудована структура шляхом диверсифікації, ефективного управління ресурсами, цифрової трансформації. І на цій основі буде створено нові робочі місця.

Український бізнес реалізує значну кількість проектів з досягнення Цілей сталого розвитку. Найбільш популярними є наступні сфери:

- навчання з формування soft skills, навичок програмування;
- надання лікувальним закладам устаткування, ліків;
- програми стажування і працевлаштування молоді тощо.

В основному проекти бізнесу спрямовані на молодь і власних

співробітників. Пріоритетними для підприємств вбачаються ціль гідної праці і зростання, якісної освіти, міцного здоров'я і благополуччя, скорочення нерівності.

В усіх ЦСР є завдання, що прямо чи опосередковано пов'язані з повсякденною роботою органів місцевого самоврядування. Органи місцевого самоврядування – розробники політики, каталізатори змін, це той рівень влади, що має найкращі можливості встановлення зв'язку між глобальними цілями та місцевими громадами [65].

Український сектор приватного бізнесу має досвід об'єднання, взаємодії з органами влади у вирішенні найважливіших соціальних проблем. Наприклад, у період пандемії COVID-19 компанії об'єднували зусилля і роботу задля вирішення гострих соціальних проблем. Вони придбали все необхідне для лікарень (обладнання, захисні костюми, засоби індивідуального захисту тощо), вклали ресурси у вакцини для співробітників, надавали матеріальну допомогу державному сектору охорони здоров'я. В сучасних же умовах країна згуртувалася задля досягнення спільної мети – відновлення територій і державного суверенітету, вигнання ворогів зі своєї території. Паралельно український бізнес демонструє спільні масштабні та дієві ініціативи у досягненні Цілей сталого розвитку.

Ціллю сталого розвитку №17 є «Партнерство заради сталого розвитку». Цілі сталого розвитку можуть бути досягнуті лише за умови відданості принципам партнерства і співпраці. Ціль спрямовано на досягнення партнерства у фінансовій, технологічній та торгівельній сферах, а також сприяння співпраці між державним і приватним секторами. Одним із завдань досягнення Цілі є розвиток партнерських відносин влади і бізнесу для досягнення Цілей Сталого Розвитку. Компанія може спробувати, щонайменше, три типи партнерства:

– партнерство під час випуску продукту на ринок, у рамках якого компанії, задіяні в різних етапах розроблення продукту, об'єднують навички, технології та ресурси, які доповнюють одне одного, і тим самим привносять

нові рішення на ринок;

- секторальні ініціативи, які об'єднують декількох лідерів промисловості задля підвищення стандартів і покращення практик у всій галузі й подолання проблем, які є загальними для представників бізнесу та суспільства

- партнерство широких кіл зацікавлених сторін, коли уряд, приватний сектор і організації громадянського суспільства об'єднують зусилля для вирішення складних завдань.

Прикладом останнього є проекти державно-приватного партнерства. ДПП — це взаємовигідна співпраця, публічного та приватного партнерів з метою вирішення державних, муніципальних або інших суспільно значущих завдань, що знаходяться в сфері публічного інтересу [14].

Отже, сучасна задача розвитку України полягає у переході на засади стратегічного підходу у плануванні сталого розвитку шляхом забезпечення багаторівневої системи дій і заходів. Лише ефективна співпраця органів державної влади та бізнесу допоможе підвищити рівень спроможності громад на державному і місцевому рівнях. Стратегічне планування взаємодії бізнесу та публічного суб'єкта є найбільшим прийнятним в сучасних умовах інструментом готовності до реагування на сучасні виклики, невизначеність зовнішнього середовища та вирішення найважливіших питань. Ті компанії, які планують брати участь у ДПП повинні включити у власні стратегії сталого розвитку загальнодержавні Цілі і тоді процес взаємодії буде проходити ефективніше.

Державно-приватне партнерство – це специфічна форма співпраці між державою і приватним сектором, яка може охоплювати широкий спектр проектів – від комерційних до соціальних. Основна ідея полягає в тому, що держава та приватні інвестори об'єднують зусилля та ресурси для спільної реалізації проектів, які приносять користь обом сторонам.

Для бізнесу, участь у ДПП може бути вигідною через стабільний попит на послуги чи продукти, які надає проект, а також через гарантії фінансування

та інші привілеї, які може надати держава. Для держави ДПП є засобом залучення приватних інвестицій у важливі сфери інфраструктури, зменшення фінансового тягаря на бюджет та ефективніше використання ресурсів. Він також дозволяє розширити розвиток проектів, які можуть бути важкими або неможливими для держави фінансувати самотійно. Державно-приватне партнерство є ефективним інструментом для спільного вирішення проблем та реалізації проектів, що сприяє економічному зростанню та поліпшенню життєвого рівня громадян.

Відповідальність держави за розвиток галузей інфраструктури при обмеженості фінансових можливостей визначає необхідність об'єднання ресурсів і дій держави і приватного сектора в різних формах державно-приватного партнерства. Виникнення нової форми взаємин держави і приватного сектора економіки можна пояснити прагненням до скорочення витрат по управлінню держвласністю для однієї сторони, та прагненням скоротити витрати за рахунок довгострокових відносин для іншої сторони. При таких умовах бізнес-сектор повинен стати повноправним партнером держави у вирішенні першочергових питань і формуванні подальшої стратегії економічно-соціального розвитку країни [44, с. 45].

Міністерство економіки України в 2022 році розробило дорожню карту підготовки до реалізації проектів ДПП. Весь процес було поділено на декілька видів: етапи концесійного конкурсу щодо об'єктів державної власності, схема підготовки проектів ДПП щодо об'єктів комунальної власності, схема підготовки проектів ДПП щодо об'єктів державної власності, підготовка проектів ДПП (ініціативні пропозиції).

Розглянемо для прикладу схему підготовки проектів ДПП щодо об'єктів державної власності. Пропозиція ДПП готується центральними і місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, державними, комунальними підприємствами, установами, організаціями тощо. Визначається об'єкт ДПП і подається концептуальна записка органу управління, який її розглядає і приймає рішення про доцільність. Далі

готується пропозиція ДПП з техніко-економічним обґрунтуванням. Проводиться аналіз ефективності і приймається рішення про початок проекту. Після цього утворюється конкурсна комісія і проводиться конкурсний відбір приватного партнера. Після визначення переможця укладається договір ДПП [17].

В Україні часто застосовують спільне фінансування від держави та приватного сектору для розв'язання місцевих проблем соціально-економічного характеру. Сама взаємодія державних органів та органів місцевого самоврядування, мешканців адміністративно-територіального утворення та бізнесу має деякі відмінності від державно-приватного партнерства (мініпроекти реалізуються в межах одного бюджетного року; бюджет проекту незначний; не відбувається передачі об'єкта приватному партнеру; крім нематеріального заохочення та можливого обмеженого права використання об'єкта в некомерційних цілях, приватний партнер не отримує прибутку; ініціатива щодо реалізації проекту належить територіальній громаді в особі громадських організацій, органів самоорганізації населення, ініціативних груп громадян). При реалізації таких проектів деякі науковці говорять про державно-приватно-громадське партнерство [13, с. 476].

Однією з проблем реалізації ДПП є неможливість спрогнозувати і розподілити бюджетні кошти на весь період реалізації проектів. Така ситуація характерна для більшості країн, в тому числі економічно розвинутих. Тому країни вирішують цю проблему завдяки залученню держаним партнером довгострокових зобов'язань, наприклад, шляхом компенсування приватному партнеру витрат в разі зміни регульованих цін і тарифів або відшкодування збитків у випадку дострокового припинення проекту ДПП не з вини приватного партнера тощо [68, с. 89].

У договорі ДПП викладаються права і обов'язки приватного партнера та державного партнера. Він формує основу для супроводу і забезпечує застосування засобів правового захисту у разі невиконання зобов'язань (наприклад, штрафів та відрахувань, або зменшення виплат), а також створює

процеси для роботи зі змінами, претензіями, що виникають через можливі ризики, та спорами. Державний партнер повинен забезпечити, що будь-які дії і рішення, які він приймає щодо проекту, здійснюються на основі договірних рамок. Державний партнер також повинен бути обізнаний про інші договори і юридичні або адміністративні інструменти, які складають частину структури супроводу договорів [45].

У багатьох проектах державно-приватного партнерства (ДПП), після закінчення терміну дії договору приватний партнер може передати контроль над об'єктом державі. Однак, якщо приватний партнер дотримується умов договору і успішно виконує свої зобов'язання, угода може бути продовжена.

Пролонгація угоди може відбутися з переглядом умов або залишитися незмінною. Перегляд умов може включати переговори щодо фінансових умов, технічних аспектів проекту, розподілу ризиків тощо. Цей підхід дозволяє забезпечити довгострокову стабільність та ефективність реалізованих проектів, а також враховує зміни в умовах ринку чи інші фактори, які можуть впливати на договірні відносини.

Важливо, щоб умови пролонгації були чітко визначені в самому початковому договорі, і щоб вони були справедливими та взаємовигідними для обох сторін.

Отже, формування та реалізація державно-приватного партнерства включає кілька етапів: визначення потреб, створення правової та інституційної бази, визначення критеріїв відбору, оголошення конкурсу або торгів, обговорення та укладення угоди, реалізація проекту, моніторинг та оцінка, завершення проекту та передача державі, якщо це передбачено угодою, або угода може бути продовжена. Цей процес регламентовано законодавством, а також дорожньою картою Міністерства економіки України. Важливо враховувати, що успішна реалізація ДПП вимагає взаєморозуміння, довіри та чіткості в умовах угоди між державою та приватним партнером.

2.4. Напрями удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу

В Україні на сьогоднішній день існує законодавчий механізм для реалізації державно-приватного партнерства. Однак, незважаючи на його наявність, практичне застосування цього механізму виявило низку суттєвих вад, недоліків та проблем. З метою подолання цих бар'єрів та сприяння більш успішному впровадженню механізму ДПП, необхідно розглянути вдосконалення законодавства та його практичне впровадження, а також розробляти практичні рекомендації для покращення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу. Для цього розглянемо основні точки зору вчених.

В. Козлов вважає, що державно-приватне партнерство повинно стати важливим інструментом соціально-економічного розвитку на державному, регіональному та місцевому рівнях. Для цього пропонується здійснити комплекс таких заходів:

- розробка цілісної концепції розвитку партнерських взаємовідносин держави і бізнесу;
- створення спеціальних високотехнологічних зон, інноваційно-промислових комплексів;
- розширення участі приватних інвесторів у створенні мережі суб'єктів інноваційної інфраструктури (технопарків);
- створення регіональних інвестиційних фондів, які будуть залучати інвестиції на регіональному рівні і відповідно до регіональних пріоритетів [23].

С. Сімак пропонує створювати списки пріоритетності і реалізовувати проекти ДПП відповідно до нього [51, с. 23].

В. Гришко вважає основною проблемою ДПП те, що в Україні не має достатнього досвіду державно-приватного партнерства як механізму

залучення інвестицій, тому потрібно вивчати досвід зарубіжних країн та виокремлювати проблеми, які з'являються на практиці [9, с. 204].

Т. Підлісна вважає, що удосконалення потребує система інформаційного моніторингу стану ДПП. Важливим кроком стане запровадження електронного реєстру із онлайн пошуком, у тому числі із використанням пошукових фільтрів (регіон, сфера реалізації, форма ДПП тощо). Слід додати і можливість візуалізації інформації через інфографіку [43].

Основною проблемою ДПП М. Шавлак вважає недосконалість галузевого законодавства. Тому воно потребує оновлення та удосконалення, адже аналіз існуючої процедури реалізації проектів ДПП виявив її непрозорість та неефективність. Заплутаний та складний характер нормативно- правової бази свідчить про необхідність спростити та підвищити прозорість системи ДПП, розширити та уточнити зміст окремих етапів реалізації ДПП [66, с. 116].

А. Захарченко залежно від значення певних договорів для організації цього партнерства пропонує розподіляти їх на дві групи: 1) договори державно-приватного партнерства (договори концесії, про спільну діяльність, управління майном, інвестиційні договори та інші за наявності у них визначених законом ознак державно-приватного партнерства); 2) договори, необхідні для виконання договорів державно-приватного партнерства (договори оренди землі, про публічні закупівлі, емфітевзису і ін.) [18, с. 18].

Погоджуючись з А. Захарченко, Л. Криничко зазначає, що треба надати приватним партнерам державної підтримки, зокрема, шляхом: закріплення у відповідному договорі умов щодо правових наслідків ненадання чи несвоєчасного надання державної підтримки, в тому числі звільнення від відповідальності за невиконання договору; встановлення порядку надання окремих податкових та митних пільг з урахуванням сфер такого партнерства та рівня його ризиків; закріплення принципу пріоритетності використання інвестиційно привабливих об'єктів державної власності на умовах державно-приватного партнерства відносно приватизації таких об'єктів [26, с. 135].

В. Круглов та Д. Терещенко підкреслюють, що створення продукту (надання послуг) та нові знання є потенційними перевагами, які слід підкреслити для стимулювання співпраці з підприємствами. Державні партнери можуть надати професійні знання та умови для тестування нових рішень для покращення зазначених видів переваг. Бізнес може отримати користь від отримання досвіду ДПП, відповідних технічних навичок та встановлення пріоритетів побудови довіри з державними партнерами для розвитку їх мережі та бази знань [29, с. 223].

Н. Виноградова зазначає, що багато проблем реалізації ДПП існують на регіональному рівні. Тому науковець пропонує створити «Центру розвитку ДПП регіону», який би здійснення заходів щодо координації взаємодії суб'єктів ДПП у регіоні, вносив пропозиції удосконалення нормативно-правових актів галузі, визначав перспективних напрямів ДПП у регіоні і організаційно-технічний супровід проектів [7, с. 37].

А. Пакуліна основним способом вдосконалення реалізації ДПП вказує організаційну складову, яка покладається на державу. Саме органи державного управління повинні формувати економічні стимули для учасників партнерських стосунків, приймати проекти ДПП та вносити пропозиції щодо методів контролю під час реалізації проекту [41, с. 112].

Ефективна взаємодія між суб'єктами публічного управління та бізнесом є важливою для стабільного економічного розвитку та покращення бізнес-середовища. Ось деякі практичні рекомендації для удосконалення цієї взаємодії:

1. Створення консультаційних платформ: Розробіть механізми для систематичної зустрічі та обговорення проблем між представниками державних органів та бізнес-спільнотами. Це може включати регулярні круглі столи, форуми чи ради з представників обох сторін.

2. Електронна система обробки звернень та заяв: Запровадження ефективної системи електронного обміну інформацією для реєстрації та вирішення питань між бізнесом та органами влади. Це допоможе зменшити

бюрократію та сприяє швидшому вирішенню проблем.

3. Підвищення прозорості: Забезпечення доступу до інформації про рішення та процеси, що стосуються бізнесу. Це створює довіру та розуміння між сторонами.

4. Проведення навчань та тренінгів: Організація навчальних заходів для представників обох сторін щодо найкращих практик управління, регулювання та ведення бізнесу.

5. Участь бізнесу в прийнятті рішень: Забезпечення представників бізнес-спільноти участю в роботі експертних груп, комітетів чи інших органів, які приймають важливі рішення.

6. Формування діалогових платформ: Створення механізмів для постійного діалогу між бізнесом та органами влади, включаючи регулярні зустрічі на різних рівнях.

7. Сприяння інноваціям: Стимулювання інновацій шляхом впровадження та підтримки програм, що спрямовані на розвиток бізнес-інкубаторів, технологічних парків та інших ініціатив.

8. Розробка довгострокових стратегій: Розробіть стратегії, спрямовані на покращення бізнес-середовища, з урахуванням потреб та інтересів обох сторін.

9. Створення механізмів розв'язання конфліктів: Визначте ефективні механізми вирішення конфліктів та непорозумінь між державними органами та бізнесом.

10. Залучення громадськості: Залучення представників громадськості та неприбуткових організацій до обговорення та розв'язання питань між державою та бізнесом.

Ці практичні заходи спрямовані на покращення співпраці між суб'єктами публічного управління та бізнесом, сприяючи створенню сприятливого середовища для економічного зростання та розвитку.

Таким чином, державно-приватне партнерство вже успішно зарекомендувало себе, сприяючи ефективному використанню бюджетних

коштів, привертанню приватних інвестицій у економіку та вирішенню ключових соціальних проблем. Однак для максимізації потенціалу цієї форми партнерства необхідно не лише розуміти її переваги. Зокрема, важливо активно працювати над вдосконаленням та модернізацією законодавчої бази та інституційного середовища, що регулює розвиток державно-приватного партнерства. Поділ досвіду з іншими країнами і співпраця з міжнародними фахівцями можуть виявитися корисними для збагачення внутрішнього досвіду та впровадження найкращих практик. Важливим етапом також є зміцнення зв'язків з приватним сектором і громадянським суспільством. Активна взаємодія з бізнес-групами та громадськими організаціями може допомогти у формуванні більш ефективних стратегій та вирішенні суспільних завдань. Отже, розбудова ДПП вимагає не тільки усвідомлення його потенціалу, але й системної роботи над поліпшенням умов його функціонування через активний діалог, вдосконалення законодавства і розвиток інституційного середовища.

Висновки до другого розділу

2.1 Ключовими складовими створення моделі ефективного державно-приватного партнерства є: довіра, мета, партнерство, переваги та ризики. Розвиток ДПП в Україні сприятиме збільшенню кількості та обсягів інвестицій в інновації, завдяки чому підвищиться ефективність національної інноваційної системи і підвищиться якість надання державних послуг. Для правильної оцінки ризиків ДПП потрібно вдосконалювати законодавство, що регулює дане питання, а також прийняти низку нормативно-правових актів у сфері управління ризиками, тим самим, спростивши процедуру оцінки і зводивши неоднозначні ситуації до мінімуму.

2.2 Проект ДПП для залучення до нього приватного партнера повинен бути економічно цікавим бізнесу. Цікавим бачиться досвід об'єднання схожих проектів в різних містах для здійснення масштабніших інвестицій, при цьому, керуючими проектів повинні бути досвідчені фахівці і мати штат консультантів. Задача влади в рамках ДПП - контроль реалізації проектів і постійний моніторинг якості послуг. Для успішного розвитку державно-приватного партнерства потрібні сильні лідери на місцевому рівні, стабільність економічної ситуації в країні, державна підтримка, залучення вдалих прикладів міжнародного досвіду, створення координуючого органу, формування умов чесної конкуренції і залучення досвідчених консультантів.

2.3 Сучасна задача розвитку України полягає у переході на засади стратегічного підходу у плануванні сталого розвитку шляхом забезпечення багаторівневої системи дій і заходів. Лише ефективна співпраця органів державної влади та бізнесу допоможе підвищити рівень спроможності громад на державному і місцевому рівнях. Стратегічне планування взаємодії бізнесу та публічного суб'єкта є найбільшим прийнятним в сучасних умовах інструментом готовності до реагування на сучасні виклики, невизначеність зовнішнього середовища та вирішення найважливіших питань.

Формування та реалізація державно-приватного партнерства включає кілька етапів: визначення потреб, створення правової та інституційної бази,

визначення критеріїв відбору, оголошення конкурсу або торгів, обговорення та укладення угоди, реалізація проекту, моніторинг та оцінка, завершення проекту та передача державі, якщо це передбачено угодою, або угода може бути продовжена. Цей процес регламентовано законодавством, а також дорожньою картою Міністерства економіки України.

2.4 Державно-приватне партнерство вже успішно зарекомендувало себе, сприяючи ефективному використанню бюджетних коштів, привертанню приватних інвестицій у економіку та вирішенню ключових соціальних проблем. Однак для максимізації потенціалу цієї форми партнерства необхідно активно працювати над вдосконаленням та модернізацією законодавчої бази та інституційного середовища, що регулює розвиток державно-приватного партнерства. Поділ досвіду з іншими країнами і співпраця з міжнародними фахівцями можуть виявитися корисними для збагачення внутрішнього досвіду та впровадження найкращих практик. Активна взаємодія з бізнес-групами та громадськими організаціями може допомогти у формуванні більш ефективних стратегій та вирішенні суспільних завдань.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження, виконане на основі аналізу наукових джерел, нормативно-правових актів дало можливість встановити особливості взаємодії суб'єктів державно-приватного партнерства, визначити ризики такої взаємодії, діагностувати проблеми і надати практичні рекомендації щодо удосконалення ДПП. Основні результати роботи полягають у такому.

1. Було визначено теоретичні засади взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу. Дослідники трактують поняття державно-приватного партнерства по-різному: як проекти між органами влади і бізнесом, як система відносин держави і бізнесу, як форма співробітництва, як особливий механізм, як соціальний інститут тощо. Різні підходи до розуміння сутності державно-приватного партнерства обумовлені різними аспектами цього явища. Механізм партнерства можна з успіхом реалізувати в тих сферах, де можливий перетин державних та приватних інтересів - транспортна сфера, будівництво, житлово-комунальне господарство, освіта, медицина, туризм, промисловість тощо. Кожен з таких проектів здійснюється в межах державної політики за рахунок активізування інвестиційно-інноваційної діяльності. Об'єктами партнерства є як невеликі проекти, так і масштабні інвестиційні плани на десятки років. Ухвалення партнерства здійснюється органом державної влади, якому обов'язково слід вмотивувати необхідність та доцільність взаємодії.

2. Було розглянуто організаційні моделі взаємодії суб'єктів державно-приватного партнерства. Сфера взаємодії державного і приватного секторів розширюється за рахунок зростаючих потреб в розвитку інфраструктурних об'єктів. Під час реалізації саме інфраструктурних проектів використовується значний потенціал державно-правового партнерства і інвестиційні ресурси. Взаємодія держави і бізнесу на взаємовигідних умовах стане ефективнішою за рахунок вдосконалення законодавства, що регулює цю сферу. Чітке встановлення процедур по визначенню права власності, впровадження

ефективного контролю за угодами, створення прозорих правил конкурсного відбору приватного партнера, спрощений порядок виділення земельних ділянок для втілення в життя інфраструктурних об'єктів виведуть взаємодію держави і бізнесу на якісно новий рівень.

3. Було проаналізовано світовий досвід публічно-приватного партнерства. Виокремимо позитивні тенденції, які можуть стати в нагоді Україні для розвитку і вдосконалення взаємодії бізнесу і держави. Позитивні результати має використання державно-приватного партнерства в інфраструктурній сфері, у сфері надання комунальних послуг, освіти, будівництві доріг тощо. Найкращими будуть взаємовідносини, засновані на паритетних началах. Перед початком взаємодії слід деталізувати процедуру аналізу всіх етапів партнерства. Для дотримання умов угод і цільового використання коштів доцільно створити спеціальні інституційні організації, що будуть контролювати процес. З усього розмаїття потрібно обирати пріоритетні сфери, в яких доцільно залучати бізнес. Крім того між партнерами слід правильно розподілити завдання та ризики. Саме ці аспекти допоможуть Україні запобігти помилкам і створити дійсно ефективні механізми ДПП.

4. Було визначено ризики формування та впровадження проектів державно-приватного партнерства. Ключовими складовими створення моделі ефективного державно-приватного партнерства є: довіра, мета, партнерство, переваги та ризики. Розвиток ДПП в Україні сприятиме збільшенню кількості та обсягів інвестицій в інновації, завдяки чому підвищиться ефективність національної інноваційної системи і підвищиться якість надання державних послуг. І це прямо вплине на динаміку економічного розвитку країни та покращення рівня життя її громадян. Правильно визначений підхід до юридичного трактування ризиків державно-приватного партнерства у договірних зобов'язаннях надасть можливість інвесторам подбати про свої матеріальні ресурси, а також застрахувати ризики. Для правильної оцінки ризиків ДПП потрібно вдосконалювати законодавство з цього питання, а

також прийняти низку нормативно-правових актів у сфері управління ризиками, тим самим, зводивши неоднозначні ситуації до мінімуму.

5. Було проведено діагностику проблем взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу. Незважаючи на те, що і держава, і бізнес розглядають ДПП як перспективну можливість підвищення конкурентоспроможності на національному та регіональному рівнях, процес впровадження механізмів державно-приватного партнерства в державне управління відбувається вкрай повільно. Це обумовлено невирішеністю методології встановлення партнерських відносин, відсутністю належного досвіду такого партнерства, неповнота нормативної бази на всіх рівнях, бюрократичні перепони. Задача влади в рамках ДПП - контроль реалізації проектів і постійний моніторинг якості послуг. Для успішного розвитку державно-приватного партнерства потрібні сильні лідери на місцевому рівні, стабільність економічної ситуації в країні, державна підтримка, залучення вдалих прикладів міжнародного досвіду, створення координуючого органу, формування умов чесної конкуренції і залучення досвідчених консультантів.

6. Було здійснено розробку алгоритму формування і реалізації проектів на основі взаємодії публічної влади і бізнесу для досягнення цілей сталого розвитку. Сучасна задача розвитку України полягає у переході на засади стратегічного підходу у плануванні сталого розвитку шляхом забезпечення багаторівневої системи дій і заходів. Лише ефективна співпраця органів державної влади та бізнесу допоможе підвищити рівень спроможності громад на державному і місцевому рівнях. Стратегічне планування взаємодії бізнесу та публічного суб'єкта є найбільшим прийнятним в сучасних умовах інструментом готовності до реагування на сучасні виклики, невизначеність зовнішнього середовища та вирішення найважливіших питань. Ті компанії, які планують брати участь у ДПП повинні включити у власні стратегії сталого розвитку загальнодержавні Цілі і тоді процес взаємодії буде проходити ефективніше. Було розроблено алгоритм формування і реалізації проектів взаємодії суб'єктів державно-приватного партнерства. формування та

реалізація державно-приватного партнерства включає кілька етапів: визначення потреб, створення правової та інституційної бази, визначення критеріїв відбору, оголошення конкурсу або торгів, обговорення та укладення угоди, реалізація проекту, моніторинг та оцінка, завершення проекту та передача державі, якщо це передбачено угодою, або угода може бути продовжена. Цей процес регламентовано законодавством, а також дорожньою картою Міністерства економіки України. Важливо враховувати, що успішна реалізація ДПП вимагає взаєморозуміння, довіри та чіткості в умовах угоди між партнерами.

7. Було визначено напрями удосконалення взаємодії суб'єктів публічного управління та бізнесу. Державно-приватне партнерство вже успішно зарекомендувало себе, сприяючи ефективному використанню бюджетних коштів, привертанню приватних інвестицій у економіку та вирішенню ключових соціальних проблем. Однак для максимізації потенціалу необхідно активно працювати над вдосконаленням та модернізацією законодавчої бази та інституційного середовища, що регулює розвиток державно-приватного партнерства. Поділ досвіду з іншими країнами і співпраця з міжнародними фахівцями можуть виявитися корисними для збагачення внутрішнього досвіду та впровадження найкращих практик. Активна взаємодія з бізнес-групами та громадськими організаціями може допомогти у формуванні більш ефективних стратегій та вирішенні суспільних завдань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Organisation for Economic Cooperation and Development: офіційний сайт. URL: <http://www.oecd.org/gov/budgeting/oecd-principles-for-public-governance-of-public-private-partnerships.htm> (дата звернення: 05.10.2023).
2. Ажажа М., Фурсін О., Венгер О. Зарубіжний досвід регіонального економічного розвитку: інновації, екосистема, місцеве самоврядування. *Humanities Studies*. 2022. Випуск 11 (88). С. 169-183.
3. Апаров А. Державно-приватне партнерство як особлива правова форма. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси*. 2015. Том 4. С. 27-35.
4. Безена І. Взаємодія органів публічної влади та суб'єктів підприємницької діяльності в умовах децентралізації. *Аспекти публічного управління*. 2020. №1. Том 8. С. 99-105.
5. Біла І., Іллічова С. Світовий досвід державно-приватного партнерства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №21. С. 126-129.
6. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. URL : <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6049&i=14> (дата звернення: 08.10.2023)
7. Виноградова Н. Удосконалення інституційного середовища державно-приватного партнерства у реалізації пріоритетних проектів соціально-економічного розвитку на регіональному рівні. *Публічне урядування*. 2023. №1 (34). С. 34-40.
8. Воронкова В., Романенко Т., Андрюкайтене Р. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до smart-суспільства. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2016. №67. С. 13-27.
9. Гришко В. Державно-приватне партнерство як механізм залучення інвестицій. *Другі наукові читання пам'яті академіка В.К. Мамутова* (м. Київ,

3 липня 2020 р.). наук. ред. В.А. Устименко. Київ: НАН України. ДУ «ІСПД імені В.К. Макутова НАН України». 2020. С. 203-205.

10. Гуменюк О. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 281-285.

11. Данилишин В., Стефанків О., Ціжма О. Зарубіжний досвід державно-приватного партнерства та пропозиції щодо його вдосконалення в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 332-336.

12. Дерун Т. Цілі сталого розвитку в системі стратегічного планування розвитку територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. №4. URL : http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/4_2021/36.pdf (дата звернення: 21.10.2023)

13. Дикань В. Л. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 9–19.

14. Довідник для підприємця: Цілі сталого розвитку. Дія Бізнес: офіційний веб-сайт. URL : <https://business.diia.gov.ua/handbook/sustainable-development-goals> (дата звернення: 18.10.2023)

15. Дутко Н. Г. Державно-приватне партнерство: перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 4. С. 109–114.

16. Жуковська А. Державно-приватне партнерство в соціальній сфері: зарубіжний досвід та перспективи запровадження в Україні. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2017. №3. С. 21-37.

17. Загальний огляд державно-приватного партнерства: офіційний сайт Міністерства економіки України. URL : <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=311dfbfa-b31a-425f-8cff-428f450c7a0f&tag=SutnistDerzhavnoprivatnogoPartnerstva> (дата звернення: 27.11.2023).

18. Захарченко А.М. Управління об'єктами державної власності (господарсько-правові аспекти). Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. *Науковий журнал. Серія: Юридичні науки.* № 4 (81). 2015. С. 27—35.

19. Калінько І. Гончаренко Н. Державно-приватне партнерство: зарубіжний досвід та перспективи реалізації в Україні. *Науковий вісник Полісся.* 2015. №1. С. 15-21.

20. Карпа М. І. Місце та роль державно-приватного партнерства у виконанні функцій публічної служби. *Вісник НАДУ при Президентові України. Серія «Державне управління».* 2017. № 2. С. 95–103.

21. Клевцевіч Н. Державно-приватне партнерство як інструмент регіонального розвитку. *Економіка і суспільство.* 2017. №9. С. 237-241.

22. Козак Л., Ніжнік А. Аналіз ризиків у проектах державно-приватного партнерства. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/439/421> (дата звернення: 11.11.2023).

23. Козлов В. П. Особливості розвитку державно-приватного партнерства в Україні. *Ефективна економіка.* 2018. № 8. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6496> (дата звернення: 28.11.2023).

24. Комарницька Г., Кушвара Н. Проблеми розвитку відносин держави і приватного бізнесу в Україні та шляхи їх подолання. *Молодий вчений.* 2019. №11 (75). С. 813-816.

25. Крилов Д. Концептуальні основи державно-приватного партнерства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2022. №4. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-03-03/2022-4-03-03> (дата звернення: 24.11.2023).

26. Криничко Л. Р., Петрик С. М., Криничко Ф. Р. Удосконалення правового механізму реалізації державно-приватного партнерства як інвестиційного проєкту в сфері охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. № 23. С. 131–137.

27. Круглов В. Моделі державно-приватного партнерства. *Держава та*

регіони. Серія: Державне управління. 2018. №2 (62). С. 56-61.

28. Круглов В. Ризики проектів державно-приватного партнерства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2018. №2. Том 29 (68). С. 87-91.

29. Круглов В., Терещенко Д. Модернізація державного управління шляхом використання механізмів державно-приватного партнерства. *Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 17–18 травня 2019 р. за заг. ред. В. П. Садкового.* Харків : Вид-во НУЦЗУ. 2019. С. 222-224.

30. Крутова А., Тарасова Т., Кащена Н. Проекти державно-приватного партнерства: реалізація та аналіз ефективності. *Економічний простір.* 2019. №141. С. 158-171.

31. Курбанов С. А., Хамурадов М. А. Ризики та їх роль у державно-приватному партнерстві. *Політика, економіка, соціальна сфера: проблеми взаємодії.* 2016. № 8. С. 16–22.

32. Масик М. Зарубіжний досвід реалізації ДПП-проектів. *Держава та регіони. Серія: Державне управління.* 2018. №1 (61). С. 119-123.

33. Мащенко М. Аналітичний огляд моделей державно-приватного партнерства у розрізі забезпечення інвайронментальної безпеки. *Агросвіт.* 2018. №24. С. 31-35.

34. Мельник А.Ф. Державно-приватне партнерство в системі інститутів національної економіки: механізми розвитку : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 279 с.

35. Метеленко Н.Г., Храпкіна В.В., Шапуров О.О., Ажажа М.А. Повоєнний інструментарій державного регулювання розвитку промислового регіону сходу України. *Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти: Матеріали круглого столу. 27 жовтня, 2022 р.* Національний університет «Києво-Могилянська академія» м. Київ, Україна. С. 145-152.

36. Метінвест Медіа: офіційний сайт. URL: <https://metinvest.media/> (дата звернення: 28.11.2023).

37. Мороз О. С. Промисловість України: характеристика, тенденції та проблеми розвитку. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2019. Вип. 1. С. 45-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2019_1_7 (дата звернення: 04.11.2023).

38. Мороз О.С. Прикладні особливості розбудови соціального партнерства в умовах промислового підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 26. С. 298–303. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/26-2018> (дата звернення: 06.11.2023).

39. Нова Хортиця – успішний приклад державно-приватного партнерства. Метінвест Медіа: офіційний сайт. URL: <https://metinvest.media/ua/page/nova-horticya--uspshniy-priklad-derzhavno-privatnogo-partnerstva> (дата звернення: 25.11.2023).

40. Павлов В. Державно-приватне партнерство як чинник формування інноваційного середовища в Україні. *Ефективна економіка*. 2018. №4. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2018/71.pdf (дата звернення: 22.11.2023).

41. Пакуліна А. А. Вдосконалення механізму державно-приватного партнерства в управлінні розвитком регіональної економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 21. С. 108-116.

42. Петрик С. Форми реалізації проєктів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. №2 (92). С. 88-94.

43. Підлісна Т. Удосконалення інструментів реалізації державно-приватного партнерства в Україні. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2019. Вип. 3. URL: <https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/governance/article/view/297/298> (дата звернення: 28.11.2023).

44. Полякова О. Державно-приватне партнерство як елемент механізму розвитку транспортної інфраструктури України. *Економічний вісник*. 2020. №2. С. 44-52.

45. Посібник з питань державно-приватного партнерства. 4 етап: Супровід та реалізація договорів державно-приватного партнерства. World bank group. 2021. 110 с.

46. Про державно-приватне партнерство: закон України від 01.07.2010 р. №2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 19.10.2023).

47. Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними: постанова КМУ від 16 лютого 2011 р. № 232. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.11.2023).

48. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / ред. С. Чернов, В. Воронкова, В. Банах, та ін. ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА. 2017. 603 с.

49. Радкевич О. Сторони в державно-приватному партнерстві. Інноваційна професійна освіта. *Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання: матеріали XVI Всеукраїнської науково-практичної конференції (звітної) Інституту професійної освіти НАПН України (29 квітня, 17-20 березня 2022 р.)*. Випуск 1(2). С. 214-217.

50. Реалізація проектів державно-приватного партнерства в Україні: практичний посібник. Київ. SPILNO. 2017. 94 с. URL : <https://mtu.gov.ua/files/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A0%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%94%D0%9F%D0%9F%20%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96.pdf> (дата звернення: 25.11.2023).

51. Сімак С., Горник В. Удосконалення основних напрямів реалізації проектів державно-приватного партнерства у сфері готельно-ресторанного господарства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. №1. Том 30 (69). С. 19-24.

52. Сірант М. Поняття та правова природа державно-приватного партнерства в галузі охорони навколишнього середовища. *Європейські перспективи*. 2022. №1. С. 33-39.

53. Слободянюк Н. Зарубіжний досвід стратегічного державно-приватного партнерства в інвестиційній сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №13. С. 49-53.

54. Солодаренко М. Розвиток державно-приватного партнерства: зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Серія «Економіка». Випуск 2 (46). С. 91-96.

55. Стельмащук А. Формування ринкової моделі агрострахування на засадах державно-приватного партнерства. *Інноваційна економіка*. 2019. №1-2. С. 13-24.

56. Стеценко Т. В. Відбір проектів розвитку територіальних громад для співфінансування з місцевих бюджетів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 474–480.

57. ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»: офіційний веб-сайт. URL: <https://metinvest.university/> (дата звернення: 25.11.2023).

58. Толстенков О. Сутність організаційних моделей державно-приватного партнерства. Стратегічні напрямки розвитку науки: фактори впливу та взаємодії: матеріали III Міжнародної наукової конференції, м. Тернопіль, 27 жовтня, 2023 р. Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп». С. 52-54.

59. Толстенков О. Світовий досвід державно-приватного партнерства: приклади для України. Наукові орієнтири: теорія та практика досліджень: матеріали II Міжнародної наукової конференції, м. Суми, 3 листопада, 2023 р.

Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп». С. 37-39.

60. Точиліна Ю.Ю., Сакевич Л.С. Організаційно-економічний механізм інвестування інноваційної діяльності на засадах державно-приватного партнерства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 51. С. 233-238.

61. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика : кол. монографія / за ред.: В. Г. Воронкової, Н. Г. Метеленко. Запоріжжя : Гельветика. 2021. 588 с.

62. Філіпова Н.В. Проблеми та перспективи розвитку державно-приватного партнерства в Україні. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1. Економіка і управління*. 2015. № 1. С. 57–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_ekon_2015_1_9 (дата звернення: 24.11.2023).

63. Фуфалько І. Сучасний стан імплементації державно-приватного партнерства в Україні. *Економічний простір*. 2018. №135. С. 124-138.

64. Цілі сталого розвитку 2016-2030. URL : <http://www.un.org.ua/ua/tsilirozvytku'tysiacholittia/tsilistalohorozvytku> (дата звернення: 28.11.2023).

65. Цілі сталого розвитку: Що треба знати органам місцевого самоврядування. URL : https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/DG/SDG_LocalGov_v05.pdf (дата звернення: 21.11.2023).

66. Шавлак М. Напрями вдосконалення механізму реалізації державно-приватного партнерства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. №5. Том 33 (72). С. 115-120.

67. Шевченко Н., Мареніченко В., Волокітіна Н. Механізм удосконалення державно-приватного партнерства в освітній сфері. *Право та державне управління*. 2021. №1. С. 292-298.

68. Шулюк Б. Актуальні проблеми державного фінансування в контексті реалізації партнерських інфраструктурних проєктів держави і бізнесу. *Світ фінансів*. 2021. №2. С. 79-93.